

# GROUPE FLO SA


## DOCUMENT DE REFERENCE 2008

Incluant le rapport financier annuel

# SOMMAIRE

Sommaire	2
Historique	3
Organigrammes simplifiés	4
FLO et ses actionnaires	6
Les chiffres clés	8
<b>1. ACTIVITE DU GROUPE</b>	
Le marché de la restauration	11
Les enseignes du Groupe	14
Organisation du Groupe	31
<b>2. ANALYSE DES RÉSULTATS 2008</b>	
Les faits marquants	38
Les résultats	38
<b>3. FONDEMENTS ET STRATEGIE</b>	
Perspectives et Stratégie	50
Les Hommes, valeur clé du Groupe	52
La qualité et la satisfaction clients au cœur de l'action du Groupe	55
Les facteurs de risques	60
<b>4. INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES</b>	
Gouvernement d'entreprise	68
Actionnariat	96
Bourse	97
Généralités sur la société	99
Généralités sur le capital	102
<b>5. COMPTES ET RAPPORTS</b>	
Comptes consolidés	110
Comptes individuels	162
Rapports	181
<b>CONSTITUTION DU DOCUMENT</b>	<b>185</b>
<b>DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL</b>	<b>187</b>
<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>189</b>


# HISTORIQUE

**1968** BRASSERIES   
Création du Groupe Flo suite au rachat de la **Brasserie Flo** par Jean-Paul Bucher.

**1980**  
**Flo Prestige** ouvre sa première boutique à Paris.

**1982**  
Ouverture de la première brasserie internationale à Barcelone.

**1988**  
Ouverture de la première franchise au Japon.

**1992**   
Acquisition de la chaîne **Hippopotamus**.

**1994**  
Groupe Flo signe un contrat de management avec Disney Paris.  
Acquisition de Café Flo à Londres.


**1995**  
Acquisition de Raynier & Marchetti.

**1996**  
Première crise de la « vache folle ».

**1998**  
Première franchise Hippopotamus à l'étranger.  
Introduction au second marché.

**1999**  
Première ouverture de la Brasserie Flo à Beijing en Chine



**2000**   
Acquisition de la chaîne **Bistro Romain**.  
Deuxième crise de la « vache folle ».


**2002-2003**  
Restructuration financière, augmentation de capital et **entrée de Butler** au capital.  
Cession des activités traiteurs et de Café Flo

**2004**

Acquisition de La Coupole.

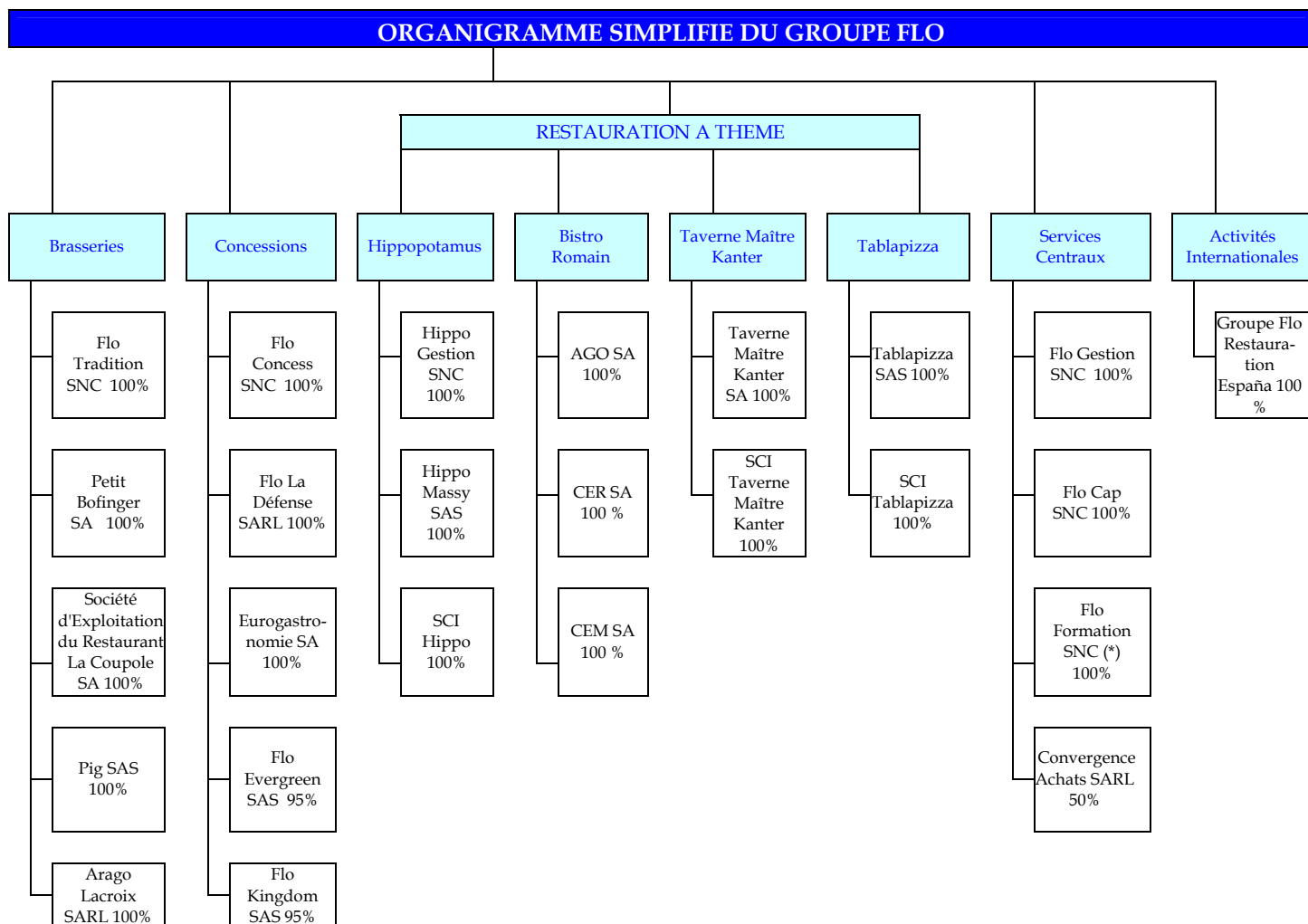
**2005**  
Ouverture d'un restaurant Hippopotamus à Alger et à Shanghai.  
Reprise du développement.

**2006**   
**Sortie de Butler** et de **Jean-Paul Bucher** du capital.  
Entrée du consortium d'investisseurs réunissant d'une part, la **Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP)** et **Ackermans & van Haaren (AVH)** qui ont décidé de regrouper leur participation au travers de deux filiales **GIB** et **GIB International** et d'autre part, **Tikehau Capital** par le biais de la société **Tikeflo**.  
Rachat de **Tablapizza**.

**2007**   
Acquisition des marques **Chez Cochon** et **Taverne Maître Kanter** et de la chaîne **Bœuf à Six Pattes**.

**2008**  
Concentration de la stratégie de construction d'une plateforme mutli-marques leader, par la réalisation d'un plan de développement dynamique, dans un contexte d'entrée de crise.

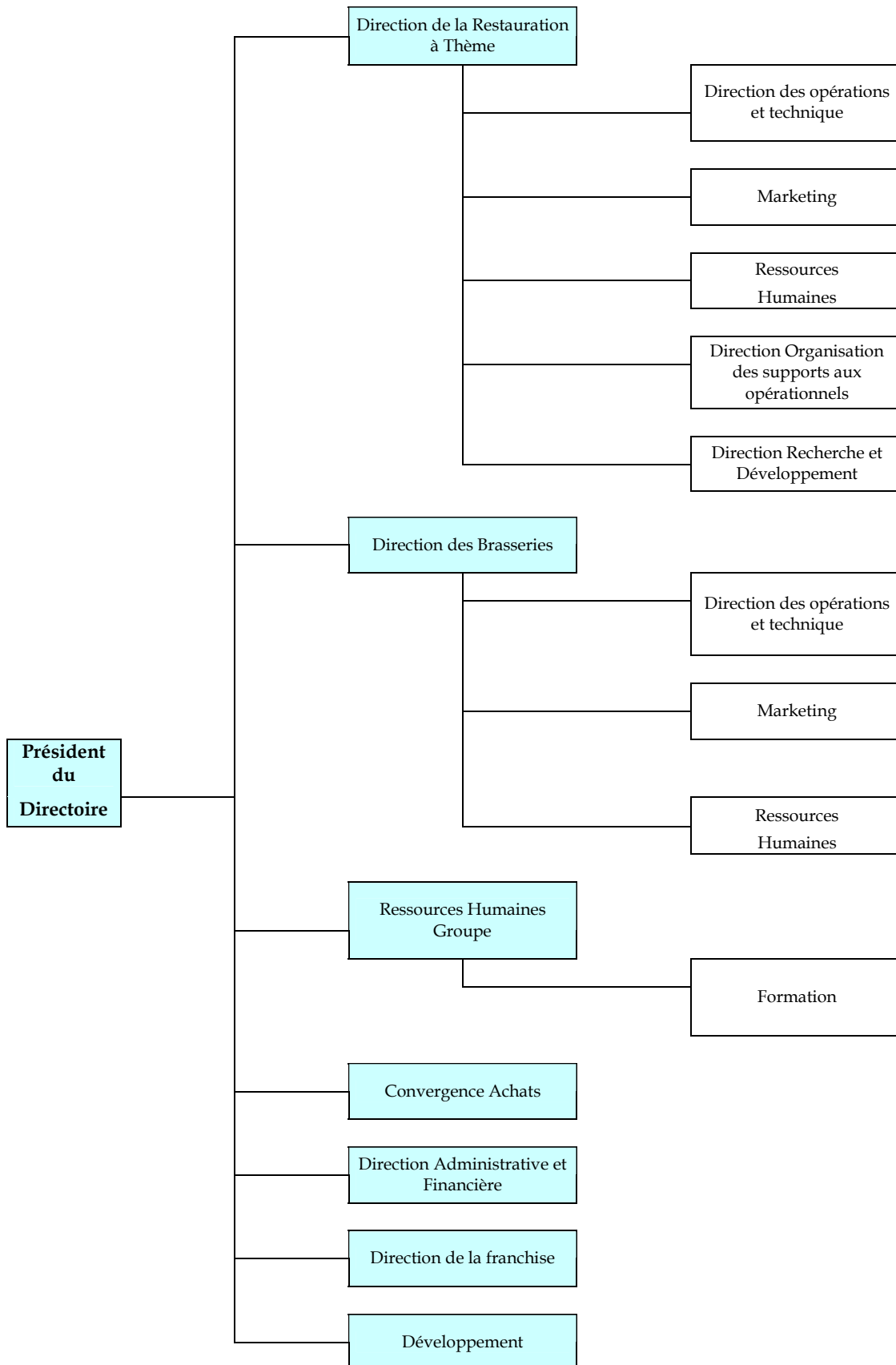
# ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES



Nous ne faisons apparaître sur cet organigramme uniquement les sociétés détenues en majorité par Groupe Flo SA.

\* Sociétés exclues du périmètre de consolidation.

# ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



# FLO ET SES ACTIONNAIRES

## Communiqués financiers :

\* Groupe Flo diffuse de manière large et immédiate l'ensemble de ses communiqués financiers (publications de chiffre d'affaires, de résultats, annonces diverses) par le biais de différents réseaux d'information (agences de presse, journaux d'annonces légales, site internet de l'AMF...)

\* Parallèlement, Groupe Flo, sur son site Internet [www.groupeflo.com](http://www.groupeflo.com) met à la disposition de ses actionnaires une information détaillée et régulièrement mise à jour portant sur les résultats et la vie du Groupe. Sont notamment présents sur ce site tous les communiqués de presse et le document de référence annuel.

### Agenda 2009 :

**7 mai 2009** : chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2009  
**9 juin 2009** : assemblée générale  
**14 août 2009** : chiffre d'affaires du 2<sup>ème</sup> trimestre 2009  
**26 août 2009** : résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2009  
**5 novembre 2009** : chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2009  
**15 février 2010** : chiffre d'affaires du 4<sup>ème</sup> trimestre 2009

## Publication de résultats :

Afin de garantir une information régulière et transparente aux actionnaires, Groupe Flo publie ses résultats trimestriellement. Les comptes détaillés du Groupe sont publiés deux fois par an.

## Des rencontres régulières :

Des réunions avec l'ensemble de la communauté financière sont organisées régulièrement par la direction de Groupe Flo afin de favoriser les échanges et de maintenir un dialogue de qualité (Assemblée Générale des Actionnaires, réunions avec les analystes financiers, road-shows....etc)

### Demande d'information :

Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris  
92095 Paris La Défense  
Tél : +33 (0)1 41 92 30 00  
[cjeanneau@groupeflo.fr](mailto:cjeanneau@groupeflo.fr)

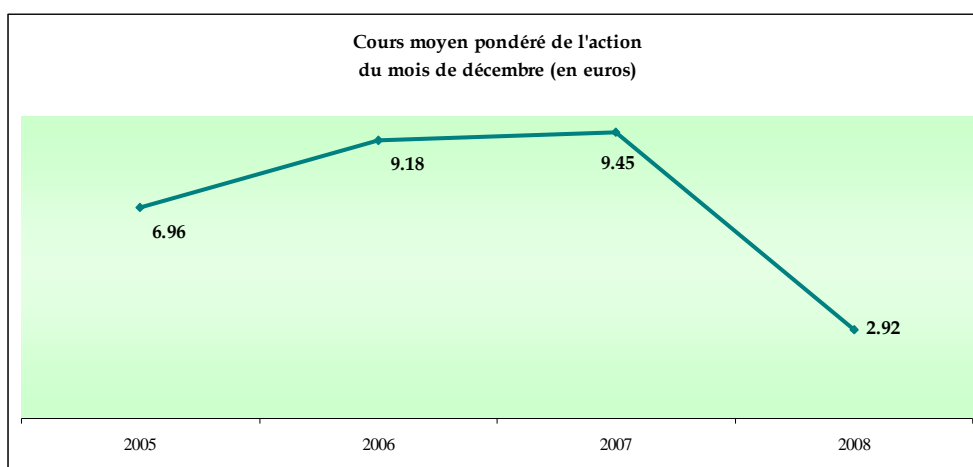
## L'action Groupe Flo :

### **Marché de Cotation**

Avril 1998:  
introduction sur le  
second marché  
d'Euronext Paris  
SA - Eurolist  
Compartiment B  
Small cap

### **Code ISIN**

FR0004076891

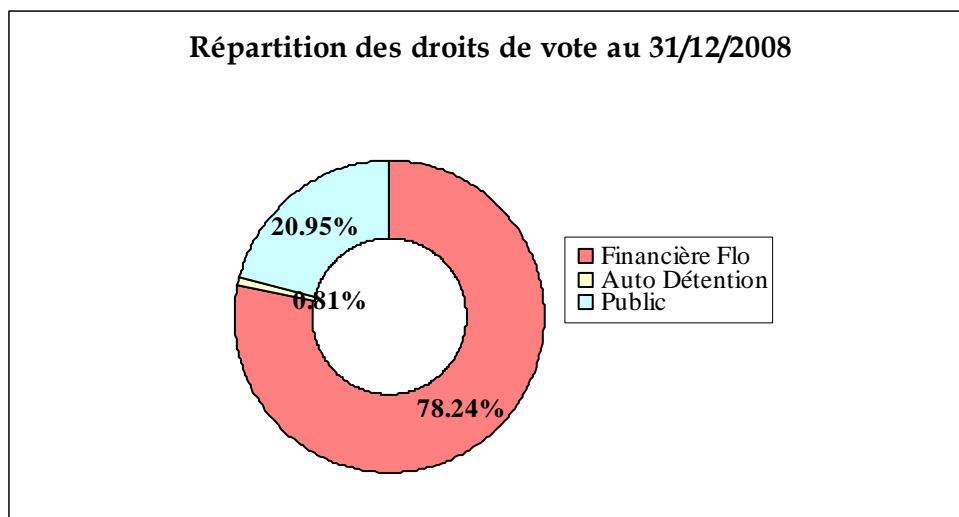


Après une progression constante et significative sur deux ans, la crise financière et boursière de 2008 n'a pas épargné l'action Flo qui chute de 69,1% en 2008.

## Répartition de l'actionariat :

Groupe Flo est détenu à hauteur de 78,24% par la société par actions simplifiée Financière Flo, à hauteur de 0.81% par Auto détention et à hauteur de 20,95% par le marché public.

Financière Flo est détenue par un consortium d'investisseurs réunissant, d'une part, la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP) et Ackermans & van Haaren (AvH) qui ont décidé de regrouper leur participation au travers de deux filiales GIB et GIB International et, d'autre part, Tikehau Capital par le biais de la société Tikeflo.

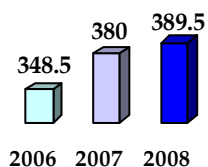


## Dividende :

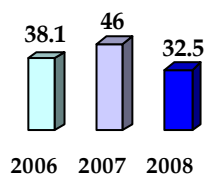
Le dividende net versé en 2008 représente 0.19€ par action.

# LES CHIFFRES CLES

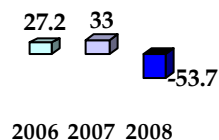
Chiffres d'affaires



EBITDA (1)

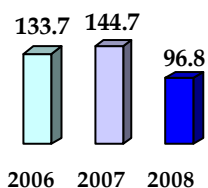


Résultat opérationnel consolidé

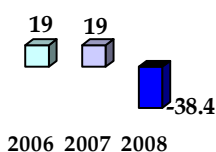


(1) EBITDA : l'EBITDA correspond au résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

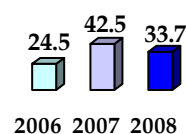
Capitaux propres



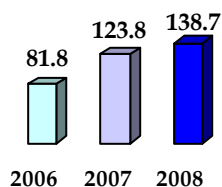
Résultat net part du groupe



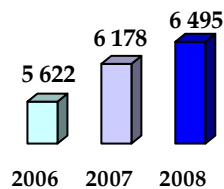
Investissements corporels et incorporels



Endettement net (1)



Effectifs (en nombre)



(1) hors juste valeur des instruments financiers.



# GROUPE FLO

## 1. ACTIVITE DU GROUPE

<b>1.1.</b>	<b>LE MARCHE DE LA RESTAURATION</b>	
1.1.1.	La restauration commerciale	11
1.1.2.	Les chaînes de restaurants	12
1.1.3.	Les chaînes de restauration de service à table	13
1.1.4.	L'évolution de la demande	13
<b>1.2.</b>	<b>LES ENSEIGNES DU GROUPE</b>	
1.2.1.	Hippopotamus	14
1.2.2.	Bistro Romain	17
1.2.3.	Tablapizza	19
1.2.4.	Taverne Maître Kanter	21
1.2.5.	Brasseriess	23
1.2.6.	Concessions	25
1.2.7.	Franchises	27
1.2.8.	Les effectifs par activité	29
1.2.9.	Evolution du périmètre de consolidation	29
<b>1.3.</b>	<b>L'ORGANISATION DU GROUPE</b>	
1.3.1.	Les différentes filiales du Groupe	31
1.3.2.	Les fonctions supports du Groupe	33

# GROUPE FLO

## 1. ACTIVITE DU GROUPE

Groupe Flo est l'un des deux premiers leaders français de la restauration commerciale servie à table et figure parmi les principaux leaders européens sur un segment de marché éminemment fragmenté et national.

Groupe Flo est structuré autour de 268 restaurants et six branches d'activité correspondant à six concepts de restauration distincts et complémentaires :

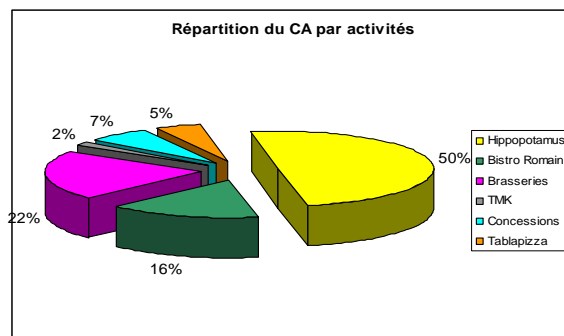
- Hippopotamus,
- Bistro Romain,
- les Tavernes de Maître Kanter,
- les Brasseries,
- Tablapizza,
- les Concessions.

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- le segment économique/moyen de gamme : Hippopotamus, Bistro Romain, les Tavernes de Maître Kanter, Tablapizza, Concessions ;
- le segment moyen/haut de gamme : Brasseries regroupant les Brasseries institutionnelles et les Petit Bofinger.

La restauration concédée permet à Groupe Flo de valoriser son savoir-faire à travers des contrats de location-gérance ou des mandats de gestion sur des sites de restauration appartenant à des tiers (Disneyland Paris, CNIT La Défense, Jardin des Plantes).

Groupe Flo a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires consolidé de 389.5 millions d'euros réparti ainsi :



# GROUPE FLO

## 1.1. LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION

### 1.1.1. LA RESTAURATION COMMERCIALE

#### 1.1.1.1. LA RESTAURATION HORS FOYER

Le marché de la restauration hors foyer en France se divise en trois secteurs d'activité :

- la restauration collective,
- la restauration des circuits alternatifs et
- la restauration commerciale : marché sur lequel Groupe Flo se positionne.

Les facteurs d'évolution entre ces trois marchés restent cependant particulièrement opposés :

- la restauration commerciale est tributaire, dans son évolution, des comportements des Français dans leur choix entre consommation à domicile et hors domicile, de l'évolution de leur pouvoir d'achat, de l'arbitrage réalisé dans l'affectation de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

- la restauration collective est quant à elle, dépendante de l'évolution structurelle des marchés supports auprès desquels elle évolue et des politiques sociales déterminées par les grands axes de politique gouvernementale. Elle représente le second pôle de la profession. Le rythme de progression du nombre de repas servis en restauration collective est désormais moins élevé que celui de la restauration commerciale.

- La restauration des circuits alternatifs : les segments alternatifs se sont avérés particulièrement offensifs aux cours des dernières années. La grande distribution alimentaire a notamment surfé sur la vague du snacking, proposant plats préparés à emporter et autres sandwiches pour prendre des parts de marchés aux autres circuits.

Au libre arbitre du consommateur en restauration commerciale s'opposent des variables socio économique politiques en collectivités.

Le marché de la restauration collective intervient sur les segments : travail, enseignement, santé, social, loisirs et captifs.

#### 1.1.1.2. LES SEGMENTS ET LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Après une année 2007 qui s'est soldée pour la restauration commerciale par une progression de + 3.17% en volume et + 5.22% en valeur, on note un retournement de tendance sur 2008 : le chiffre d'affaires des 6 premiers mois de l'année est en recul de - 2 à - 4% sur l'ensemble du territoire. Pour le 3ème trimestre, soit la période estivale, la fréquentation a reculé de 1.1% par rapport à 2007, signe que les consommateurs ont adapté leur comportement et modifié leurs habitudes.

Les acteurs de la restauration commerciale se voient contraints de développer des stratégies neuves pour fidéliser une clientèle toujours très volage et de plus en plus critique.

La restauration commerciale se subdivise en 3 segments :

- Le segment économique qui correspond à des repas dont le prix n'atteint pas 15 euros.
- Le segment intermédiaire qui se situe entre 15 et 30 euros.
- Le segment haut de gamme ou « étoilés » supérieur à 30 euros.

# GROUPE FLO

La difficulté à attirer et séduire les consommateurs (rencontrée par tous les opérateurs du secteur) s'est traduite par un recul du nombre moyen de repas servis par les chaînes de la restauration de service à table.

La tendance à la simplification de la structure des repas (suppression des desserts, des apéritifs, etc.) a également contribué à limiter la consommation en volume.

La montée en puissance du snack et du fast-food s'est exclusivement réalisée au détriment du segment intermédiaire.

Groupe Flo intervient sur le segment « Viandes/Grill » avec son enseigne Hippopotamus et sur le segment « Brasserie et Traditionnel » avec les Brasseries, les Concessions et les Tavernes de Maître Kanter.

Son enseigne Bistro Romain, axée sur une cuisine et une ambiance d'inspiration italienne, intervient sur deux segments « Brasseries » et « Pizzeria ».

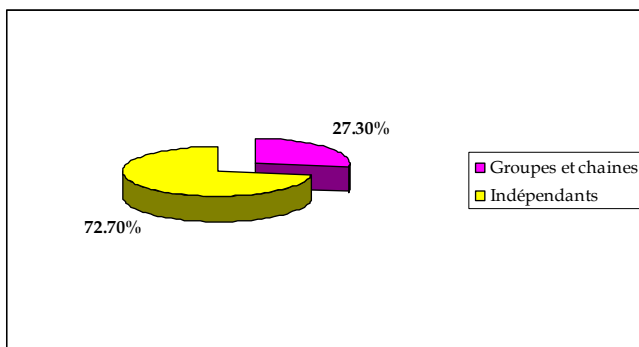
Sa nouvelle enseigne Tablapizza intervient sur le segment des pizzerias.

## 1.1.2. LES CHAINES DE RESTAURANTS

Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants.

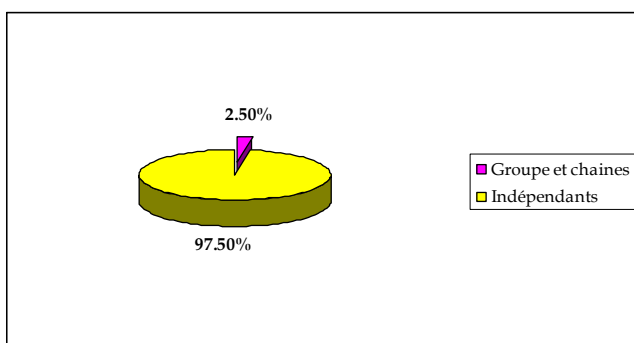
Les chaînes de restaurants représentent, en 2006, 27,3% du chiffre d'affaires de l'ensemble du marché de la restauration commerciale, les indépendants représentant 72,7% du marché.

### La répartition du chiffre d'affaire de la restauration commerciale en 2006 :



Source : Gira Sic Conseil Via Néorestauration, données 2006

### Comparaison entre les chaînes de restaurants et les indépendants :



Source : Gira Sic Conseil Via Néorestauration, données 2006

# GROUPE FLO

## 1.1.3. LES CHAINES DE RESTAURATION DE SERVICE A TABLE

Décomposition par segment des chaînes de restauration à service à table ou service complet en France :

Segments	Nombre d'enseignes en janvier 2006	Nombre d'unités au 1 <sup>er</sup> janvier 2005	Nombre d'unités au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	Solde nouvelles unités	Evolution	Part de l'offre 2006
<b>Restauration à service complet</b>	<b>49</b>	<b>2 689</b>	<b>2 782</b>	<b>93</b>	<b>+ 3.5%</b>	<b>100%</b>
<i>Dont formules et concepts :</i>						
Grill / viande	8	594	623	29	+ 4.9%	22.0%
Produits de la mer	4	93	94	1	+ 1.0%	3.4%
Brasserie & traditionnel	17	572	584	12	+ 2.1%	21.0%
Pizzerias	7	182	201	19	+ 10.4%	7.2%
Restaurants chaînes hôtelières (*)	8	1 176	1 213	37	+ 3.1%	44.0%
Autres restaurants à thème	5	72	67	-5	- 7.0%	2.4%
<b>Restauration à service rapide</b>	<b>24</b>	<b>2 427</b>	<b>2 563</b>	<b>136</b>	<b>+ 5.6%</b>	<b>100%</b>
<i>Dont</i>						
Formule à la française	18	1 002	1 078	76	+ 7.6%	42.0%
Formule anglo-saxone	6	1 425	1 485	60	+ 4.2%	58.0%

*L'Hôtellerie-Restauration – Coach Omnium*

*(\*) Ne concerne que les chaînes hôtelières intégrées disposant de concepts standardisés*

## 1.1.4. L'EVOLUTION DE LA DEMANDE

L'année 2008 a été marquée par une prise de conscience collective concernant le pouvoir d'achat. La hausse du prix des carburants et des matières premières est le principal élément qui a modifié le comportement du consommateur et freiné la consommation plaisir.

Le souci de mieux se nourrir conduit également à moins manger, y compris au restaurant. Mais les mœurs changent également : le repas du soir, compte tenu de la vie citadine trépidante qui se développe, prend l'avantage sur celui du midi devenu plus léger.

Ce sont les repas pris sur le pouce, les fournisseurs de grignotage et de plats à emporter qui profitent ainsi à la restauration parallèle. Les fast-foods, sandwicheries, boulangeries, traiteurs, cafétérias, et aussi les rayons vente à emporter des grandes et moyennes surfaces et des magasins de proximité, continuent à gagner des parts de marché.

Les chaînes de restaurants subissent comme leurs cousins restaurateurs indépendants les mêmes conséquences des modifications de comportements d'achat de la clientèle.

# GROUPE FLO

## 1.2. LES ENSEIGNES DU GROUPE

### 1.2.1. HIPPOPOTAMUS

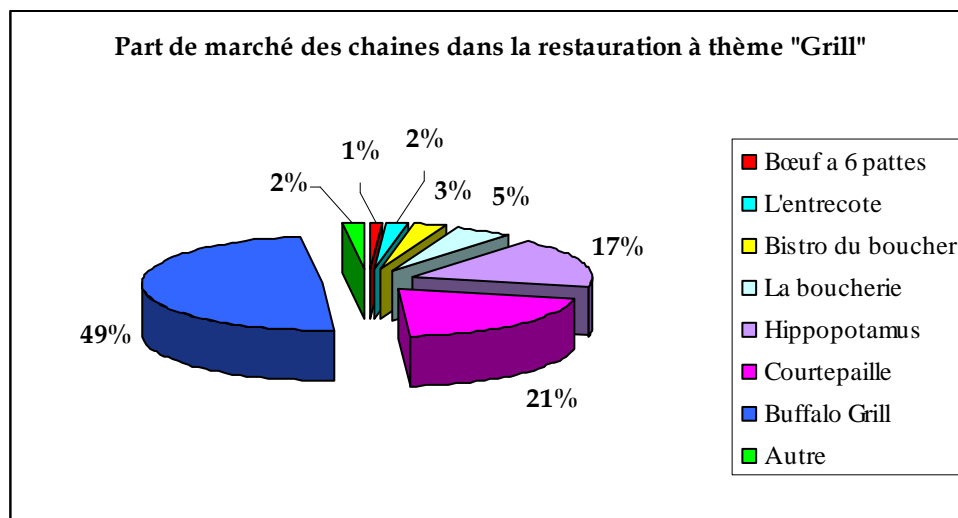
#### « Les grandes envies de viande ont leur restaurant »

En 2008, Hippopotamus a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 193,7 millions d'euros avec 85 restaurants en propre répartis sur l'ensemble du territoire national avec une nette prédominance sur Paris et la région parisienne.

En intégrant le chiffre d'affaires réalisé par ses 38 franchisés, Hippopotamus a totalisé en 2008 un volume d'affaires de 246,4 millions d'euros.

Hippopotamus se caractérise par une cuisine organisée et moderne dont le thème principal est la viande grillée. L'attention particulière portée aux enfants en fait un restaurant familial. L'offre Hippopotamus, basée à l'origine sur un monoproduit - la viande (bœuf essentiellement) - a depuis les crises de « la vache folle » en mars 1996 et en novembre 2000 élargi sa palette de spécialités, en proposant des plats non carnés.

Depuis 3 ans, Hippopotamus a renforcé sa politique commerciale et marketing axée sur le développement des viandes de race (Salers, Charolais, Montbéliardes, Aquitaine...).



Source : Gira via Buffalo Grill (rapport annuel 2006)

Hippopotamus s'adresse à une clientèle tous publics, avec pour cœur de cible les 30-45 ans, pour un ticket moyen d'environ 24 euros (+3,5% par rapport à 2007) avec une large proposition de menus. Afin de couvrir toutes les périodes de la journée, Hippopotamus développe une offre promotionnelle, le « Hippo cadeau », en dehors des plages habituelles de repas (de 14h30 à 19h30). Les restaurants ouvrent dès 11h45 et au plus tard jusqu'à 5h00 du matin et ce, 365 jours par an. La carte est unifiée sur l'ensemble du réseau et revue deux fois par an.

# GROUPE FLO

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus.  
En nombre d'unités, au 31 décembre 2008.

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	16	31	38	0	85
Exploitations par des franchisés	5	7	23	5	40
<b>Total 2008</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Total 2007	21	36	46	5	108
Total 2006	21	28	35	4	88
Total 2005	20	25	25	4	74
Total 2004	19	23	27	8	77

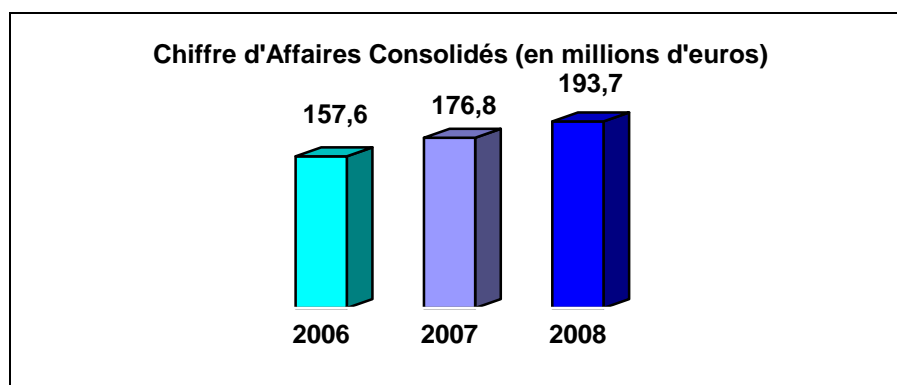
## Chiffres clés Hippo:

**125** restaurants dont **85** exploités en propre et **40** en franchise.

**193,7** millions d'euros de chiffre d'affaires.

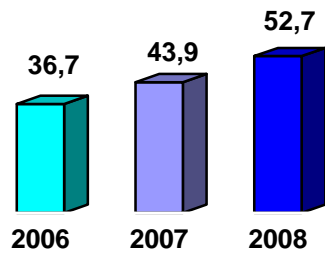
**2 893** collaborateurs.

**24** euros de ticket moyen.

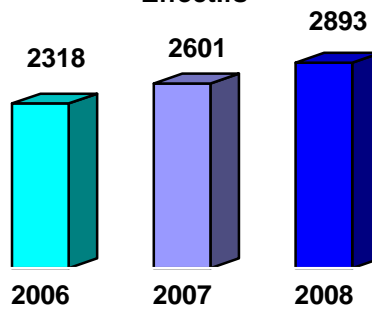


# GROUPE FLO

Chiffre d'Affaires réalisés par les franchisés (en millions d'euros)



Effectifs





# GROUPE FLO

## 1.2.2. BISTRO ROMAIN

### « Voyagez en Italie »

Acquise en mai 2000, la chaîne Bistro Romain a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires consolidé de 61,3 millions d'euros (-13% par rapport à 2007 sur le périmètre total), avec 32 restaurants en propre.

Sur cette même période, Groupe Flo a poursuivi sa stratégie d'optimisation de ses réseaux, le conduisant à fermer ou céder 6 restaurants Bistro Romain.

En intégrant le chiffre d'affaires réalisé par ses 4 franchisés, Bistro Romain a totalisé en 2008 un volume d'affaires de 63,6 millions d'euros.

Le ticket moyen s'établit à environ 24 euros (+1,9 % par rapport à 2007).

Bistro Romain a une cuisine d'inspiration italienne et confère une image de générosité grâce à son concept « à volonté » pour certains produits de la carte. Bistro Romain s'adresse à une clientèle tous publics avec une large proposition de menus. Les restaurants ouvrent dès 11h45 et au plus tard jusqu'à 3h00 du matin et ce, 365 jours par an.

Depuis l'acquisition, Groupe Flo s'est engagé dans un programme de repositionnement du concept, afin d'améliorer la qualité de la prestation Bistro Romain - cuisine et service - qui n'atteignait pas les standards du Groupe. Le savoir-faire de Groupe Flo est mis au service de la rénovation du concept (plus de plats italiens sur la carte, introduction d'une cuisine de qualité), tout en conservant les principes fondateurs de la chaîne : décoration de style italien (couleur rouge, mobilier de style gréco-romain) ou encore générosité : concept "à volonté" de certains plats (carpaccio, mousse au chocolat). Cependant face aux impacts de la crise économique et malgré des premiers résultats encourageants, Groupe Flo a décidé fin 2008 d'arrêter le développement de Bistro Romain (cf paragraphe 5.1.5).

### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Bistro Romain.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2008

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	14	7	11	0	32
Exploitations par des franchisés	0	1	2	1	4
<b>Total 2008 <sup>(1)</sup></b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>36</b>
Total 2007 <sup>(1)</sup>	15	9	15	0	39
Total 2006 <sup>(1)</sup>	15	9	16	0	40
Total 2005 <sup>(2)</sup>	15	9	14	0	38
Total 2004 <sup>(2)</sup>	15	9	14	0	38

<sup>(1)</sup> périmètre consolidé (il n'y a plus de sites non consolidés depuis 2006).

<sup>(2)</sup> périmètre total.

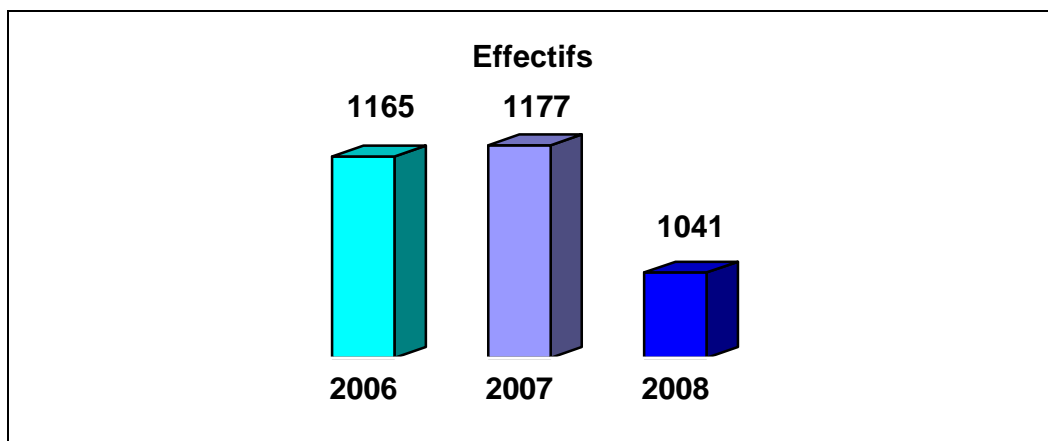
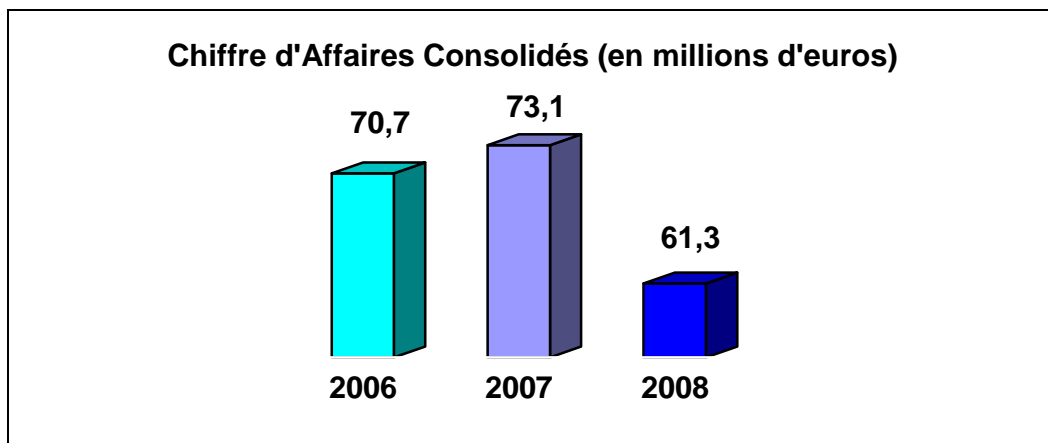
# GROUPE FLO

## Chiffres clés BR:

**36** restaurants dont **32** exploités en propre et **4** en franchise.

**61,3** millions d'euros de chiffre d'affaires.

**1 041** collaborateurs.



# GROUPE FLO

## 1.2.3. TABLAPIZZA

### « Le bon goût du soleil »

Crée en 1996, le premier restaurant Tablapizza est ouvert à Noisiel. Cette ouverture sera suivie de 5 autres dans les années qui suivent et principalement en région Parisienne (Herblay en 1998, Creil et Gonesse en 1999, puis Argenteuil et Viry-Châtillon en 2002).

En juin 2006, Tablapizza est racheté par le Groupe Flo.

#### Evolution et répartition du parc Tablapizza.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2008

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	10	7	0	17
Exploitation par des franchisés	0	2	5	0	7
<b>Total 2008</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
Total 2007	0	7	2	0	9
Total 2006	0	6	0	0	6

Le chiffre d'affaire s'élève fin 2008 à 18,3 millions d'euros.

Le concept Tablapizza repose sur des produits de qualité avec des recettes du terroir, des pâtes et bien entendu une large offre de pizzas à la française (pâte fine).

Le décor original et authentique évoque la campagne du sud de la France et donne un caractère chaleureux et convivial au concept.

Tablapizza se positionne sur le marché de la restauration des pizzas haut de gamme dans un segment de prix inférieur à 20 euros.

Bien que positionné sur le marché de la pizza, Tablapizza n'a pas pour vocation de concurrencer les chaînes de pizzerias telles que Del Arte ou Pizza Pai.

Le cadre et l'ambiance authentique que dégagent les restaurants Tablapizza positionnent ce concept sur le marché de la restauration à ambiance traditionnelle tout en offrant une large gamme de pizzas.

### Chiffres clés Tablapizza :

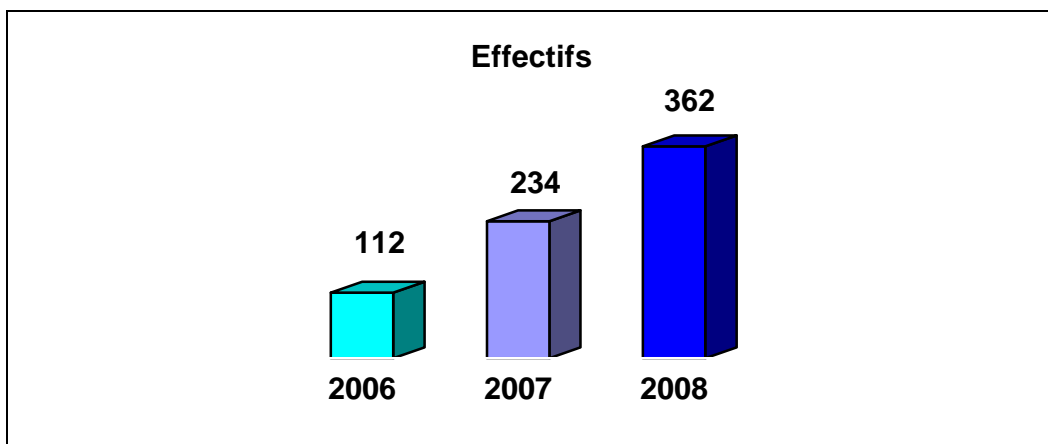
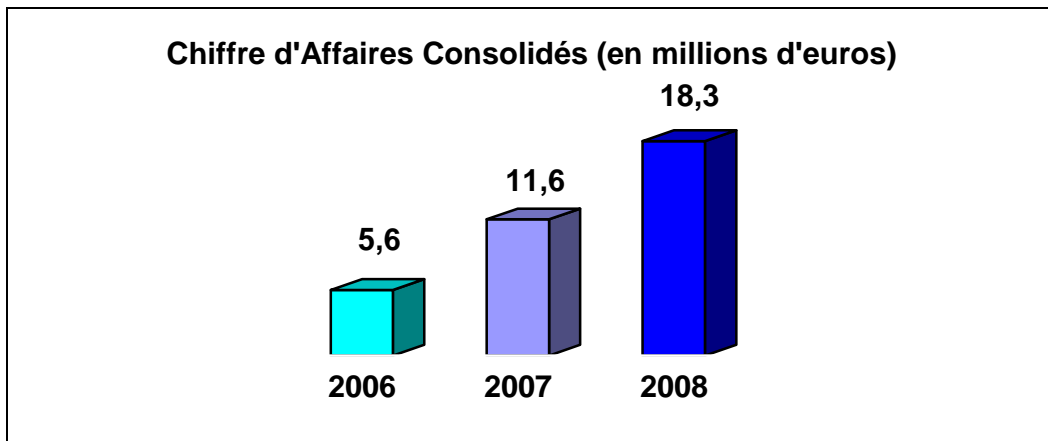
**24** restaurants dont **17** exploités en propre et **7** en franchise.

**18,3** millions d'euros de chiffre d'affaires.

**362** collaborateurs.

**19,1** euros de ticket moyen.

# GROUPE FLO



# GROUPE FLO

## 1.2.4. LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

### « Si l'Alsace m'était contée »

Pour l'année 2008, le chiffre d'affaires réalisé par les Tavernes de Maître Kanter en propre s'est élevé à 6,5 M€.

Entrer dans une taverne de Maître Kanter c'est retrouver les plaisirs simples et authentiques d'autrefois autour d'une bonne table, entre amis ou en famille. C'est près de chez vous, tous les plaisirs de la brasserie alsacienne dans une ambiance conviviale, chaleureuse et détendue.

La carte est large et variée avec notamment un large choix de fruits de mer et de spécialités alsaciennes typiques, traditionnelles et originales qui viennent s'ajouter à un large choix de boissons et de bières en particulier. Tous les plats sont élaborés par nos Chefs, avec des produits de qualité rigoureusement sélectionnés pour leur fraîcheur.

La Taverne de Maître Kanter c'est un moment d'évasion et de dépaysement, de partage et de convivialité sans formalisme !

#### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK

En nombre d'unités, au 31 décembre 2008.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	3	2	0	5
Exploitation par des franchisés	0	1	35	0	36
<b>Total 2008</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
Total 2007	0	1	1	0	2

### Chiffres clés Taverne de Maître Kanter :

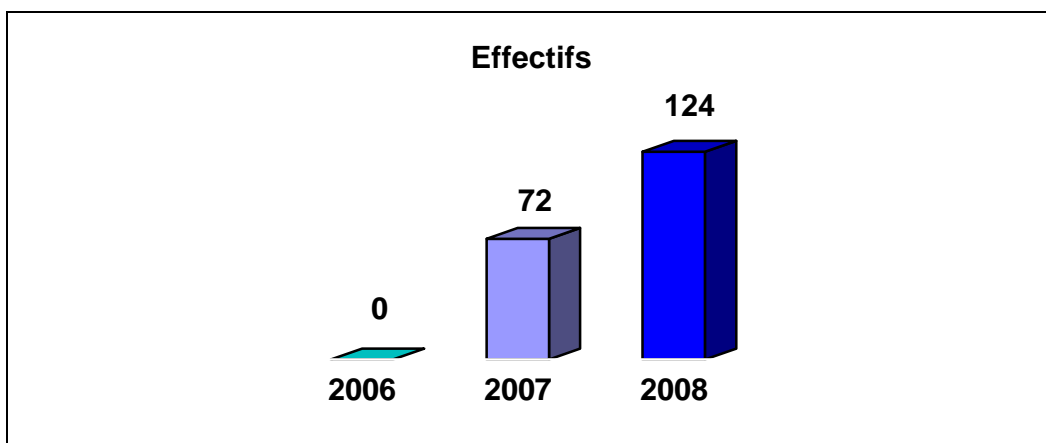
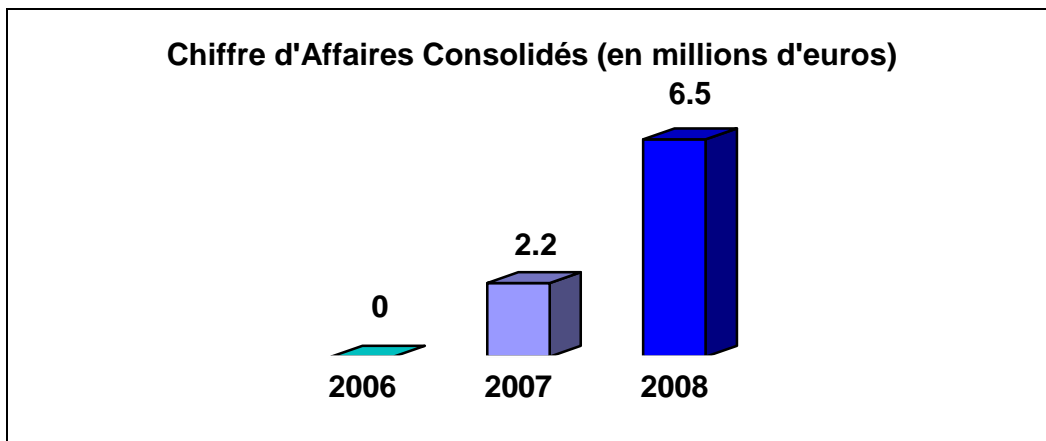
**41** restaurants dont **5** exploités en propre et **36** en franchise.

**6,5** millions d'euros de chiffre d'affaires.

**124** collaborateurs.

**28.3** Euros de ticket moyen.

# GROUPE FLO



# GROUPE FLO

## 1.2.5. BRASSERIES

### « L'esprit Brasserie »

La branche d'activité Brasseries a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 83,8 millions d'euros (-3,9% par rapport à 2007).

Il s'agit de brasseries parisiennes aux noms célèbres : Flo, Julien, Le Vaudeville, Bofinger et Petit Bofinger, Le Bœuf sur le Toit, La Coupole... mais également provinciales avec Les Beaux Arts à Toulouse, l'Excelsior à Nancy... La plupart des brasseries ont un passé culturel et artistique riche et un cadre authentique. L'originalité de cet ensemble d'établissements de restauration est qu'il n'y a pas de processus de chaîne, chaque restaurant ayant une forte personnalité et une carte spécifique.

La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais dont la proposition est renouvelée tous les jours. Le concept repose aussi sur une approche commerciale originale puisqu'elle consiste à proposer des plats traditionnels et authentiques mais revisités et adaptés aux souhaits des clients, avec un ticket moyen TTC de 46,1 euros. Ces établissements sont ouverts 365 jours par an de 12h00 à 2h00 du matin selon les restaurants. La plupart des brasseries sont situées dans des emplacements de tout premier ordre, en particulier à Paris.

#### Evolution et répartition du parc de brasseries.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2008.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	9	3	5	2	19
Exploitation par des franchisés	1	1	4	3	9
<b>Total 2008</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>28</b>
Total 2007	8	2	6	5	21
Total 2006	8	2	6	4	20
Total 2005	9	1	6	3	19
Total 2004	9	1	6	3	19

### Chiffres clés Brasseries:

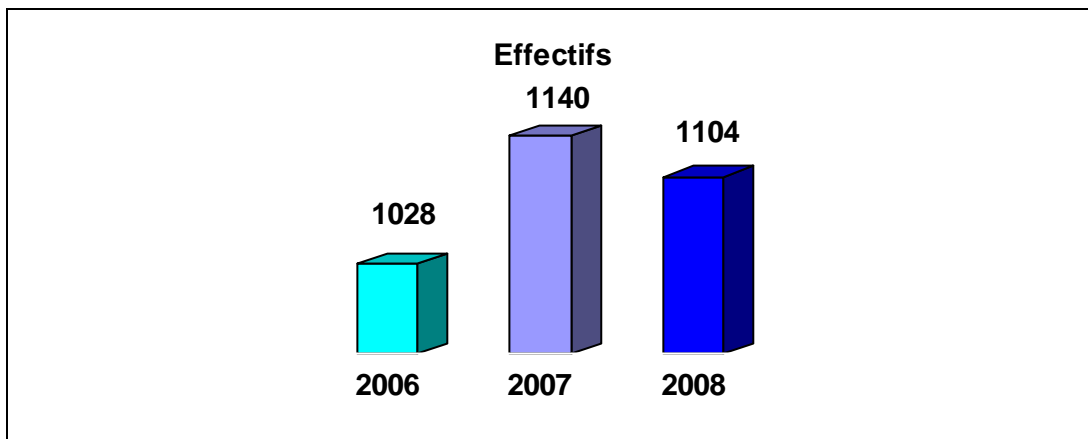
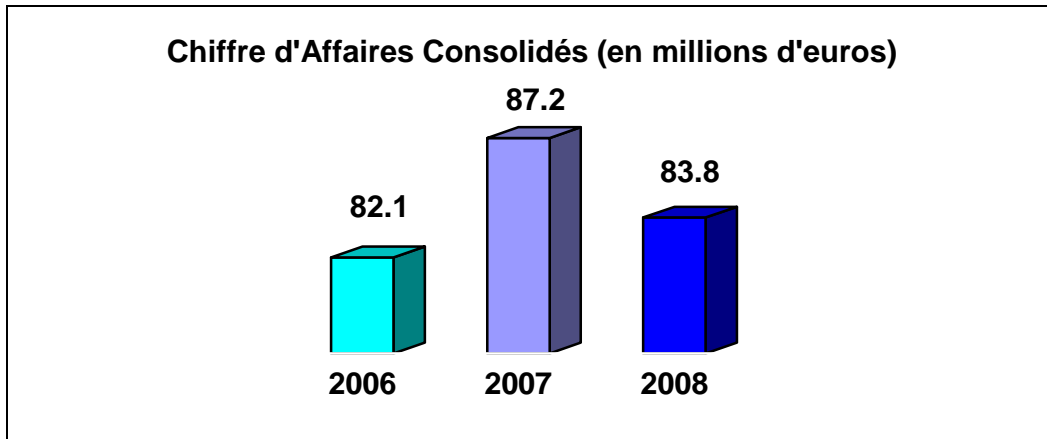
**28** restaurants dont **19** exploités en propre et **9** en franchise.

**83,8** millions d'euros de chiffre d'affaires.

**1104** collaborateurs.

**46,1** euros de ticket moyen.

# GROUPE FLO





# GROUPE FLO

## 1.2.6. CONCESSIONS

### « Un savoir-faire valorisé »

La branche d'activité Concessions a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires consolidé de 26 millions d'euros.

Par le biais de contrats de location-gérance ou de mandats de gestion, Groupe Flo a pu développer des implantations à succès aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village, au Jardin des Plantes à Paris et au CNIT à La Défense. Ces contrats sont généralement conclus pour une durée de 5 à 10 ans.

Depuis quelques années, le savoir-faire du Groupe Flo a permis de développer cette activité à travers :

- une nouvelle concession au CNIT, comprenant 10 restaurants, en juin 2002 ;
- l'ouverture d'un nouveau restaurant au cœur du Disney Village, le « King Ludwig's Castle », en juin 2003 ;
- l'obtention de la concession du « Jardin des Plantes » en 2007.

#### Evolution et répartition du parc d'activités de concession.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2008.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Mandat de Gestion	0	4	0	4
Concession	2	7	0	9
<b>Total 2008</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
Total 2007	2	14	0	16
Total 2006	1	14	0	15
Total 2005	2	16	0	18
Total 2004	2	16	0	18

Cette activité est rémunérée différemment selon les implantations. La rémunération de Groupe Flo consiste soit :

- en un pourcentage du résultat opérationnel,
- au résultat net moins la déduction d'une redevance variable en fonction du chiffre d'affaires.

Groupe Flo intervient sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de plusieurs concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

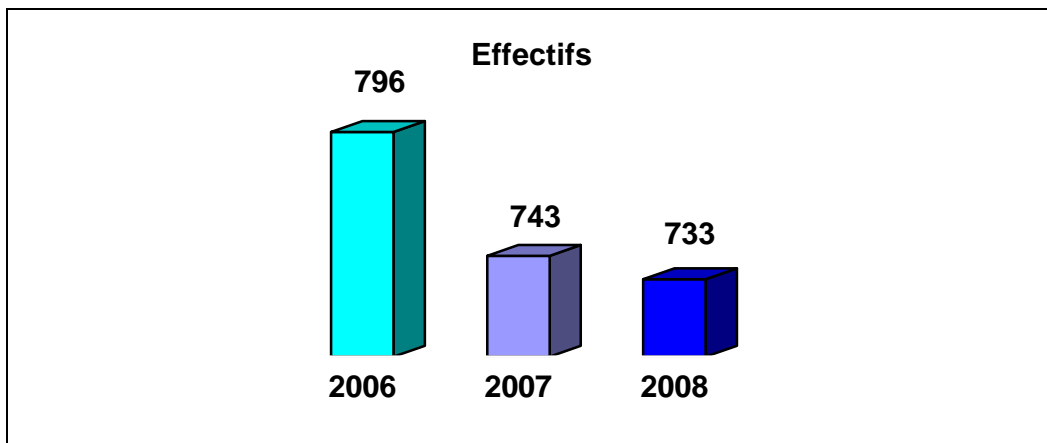
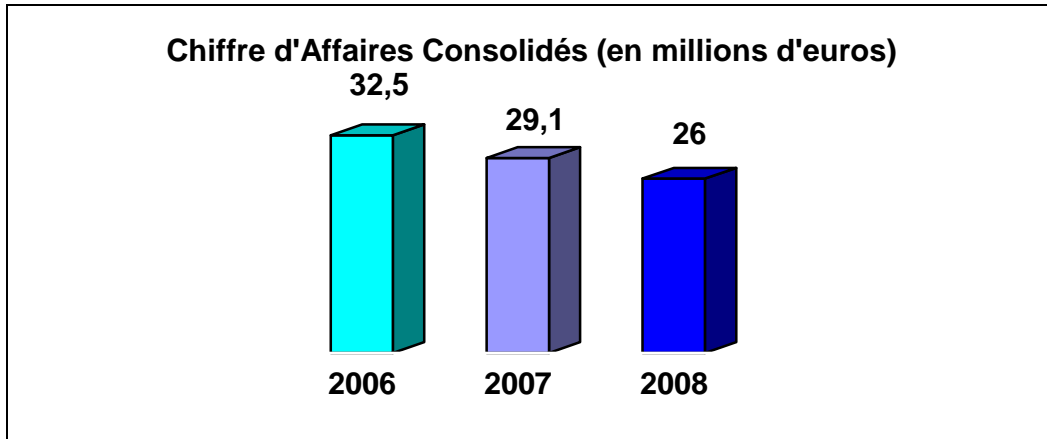
## Chiffres clés Concessions:

**13** exploitations dont **9** concessions et **4** en mandats de gestion.

**26** millions d'euros de chiffre d'affaires.

**733** collaborateurs.

# GROUPE FLO



# GROUPE FLO

## 1.2.7. FRANCHISES

Fort de son patrimoine de marques et de son savoir-faire, Groupe Flo a développé la franchise à travers deux contrats type :

- le contrat de Master Franchise : il comporte pour un territoire donné :
  - \* un droit d'accès à la marque en contrepartie du transfert de savoir-faire et des spécificités de la marque (Retainer) ;
  - \* une contribution fixe payée à Groupe Flo pour chaque ouverture de restaurant (Opening fee) ;
  - \* un pourcentage (royalties) basé sur le chiffre d'affaires ;
  - \* un plan de développement de la marque avec des ouvertures multiples.
  
- le contrat de franchise : il comporte pour un restaurant :
  - \* un droit d'entrée en contrepartie du transfert de savoir-faire, de l'utilisation de la marque, de l'exclusivité territoriale, de l'assistance à l'ouverture
  - \* un pourcentage (redevance d'exploitation et participation à la publicité nationale) basé sur le chiffre d'affaires

Par ailleurs, le franchiseur assure la formation des franchisés, assiste le franchisé pendant la période de la pré-ouverture et d'ouverture du restaurant et assure le contrôle à intervalle régulier du bon respect du contrat et de la conformité au concept avec le cahier des charges de chaque enseigne du Groupe Flo.

### Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2008.

En nombre d'unités.

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Hippopotamus	5	7	23	5	40
Brasseries institutionnelles	1	1	4	3	9
Tablapizza	0	2	5	0	7
Flo Prestige	0	1	0	0	1
Bistro Romain	0	1	2	1	4
Taverne de Maître Kanter	0	1	35	0	36
<b>Total franchises 31/12/2008</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>69</b>	<b>9</b>	<b>97</b>
Total franchises 31/12/2007	5	10	18	8	41
Total franchises 31/12/2006	4	9	10	7	30
Total franchises 31/12/2005	4	9	6	4	23
Total franchises 31/12/2004	3	9	8	8	28

Après la rationalisation de son réseau à l'international, Groupe Flo affiche sa volonté d'accélérer son développement en franchise notamment sur le territoire national.

# GROUPE FLO

## Evolution du chiffre d'affaires réalisé par les franchisés (HT SC).

En millions d'euros		2006	2007	2008	Variation 08/07
Hippopotamus	France	36.4	35.8	44.7	24.9%
	International	2.5	8.1	8	-1.2%
	<b>Total</b>	<b>38.9</b>	<b>43.9</b>	<b>52.7</b>	<b>20.0%</b>
Brasseries institutionnelles	France	3.7	4.4	5.5	25.0%
	International	2.1	2.8	3.7	32.1%
	<b>Total</b>	<b>5.8</b>	<b>7.2</b>	<b>9.2</b>	<b>27.8%</b>
Bistro Romain	France	0	1.4	2.3	64.3%
	International	0	0	0	-
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1.4</b>	<b>2.3</b>	<b>64.3%</b>
Tablapizza	France	0	0.8	4	400.0%
	International	0	0	0	-
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.8</b>	<b>4</b>	<b>400.0%</b>
Flo Prestige	France	0.7	0.7	0.6	-14.3%
	International	0	0	0	-
	<b>Total</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>-14.3%</b>
TMK	France	0	0	4.5	-
	International	0	0	0	-
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.5</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>France</b>	<b>40.8</b>	<b>43.1</b>	<b>61.6</b>	<b>42.9%</b>
	<b>International</b>	<b>4.6</b>	<b>10.9</b>	<b>11.7</b>	<b>7.3%</b>
	<b>Total</b>	<b>45.4</b>	<b>54</b>	<b>73.3</b>	<b>35.7%</b>

Le chiffre d'affaires réalisé par les franchisés n'est pas intégré au chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo et de ses enseignes. Seuls les revenus décrits plus haut (retainers, opening fees et royalties) sont intégrés au chiffre d'affaires consolidé.

En 2008, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 4,4 millions d'euros (dont 4,2 millions d'euros de royalties et 0,2 million d'euros de facturations de prestations). La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des comptes consolidés. A l'exception des coûts de structure liés au suivi du réseau, ces revenus sont équivalents à un bénéfice.

# GROUPE FLO

## 1.2.8. LES EFFECTIFS PAR ACTIVITE

Evolution des effectifs du Groupe Flo en fin d'exercices 2006, 2007 et 2008.  
Sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Services Centraux	Total
Effectifs 2006	3 595	1 028	796	203	5 622
Effectifs 2007	4 084	1 140	743	211	6 178
<b>Effectifs 2008</b>	<b>4 420</b>	<b>1 104</b>	<b>733</b>	<b>238</b>	<b>6 495</b>
<b>Exploitations</b>					
Cadres exploitations	314	85	32	0	436
Employés et apprentis exploitation	4 106	1 019	701	0	5 531
<b>Total Exploitations</b>	<b>4 420</b>	<b>1 104</b>	<b>733</b>	<b>0</b>	<b>6 257</b>
<b>Fonctions support/siège</b>					
Cadres support/siège	0	0	0	129	129
Employés et apprentis support/siège	0	0	0	109	109
<b>Total Fonctions support / siège</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	<b>238</b>
<b>Répartition hommes/femmes</b>					
Hommes	2 500	892	466	116	3 974
Femmes	1 920	212	267	122	2 521
<b>Total 2008</b>	<b>4 420</b>	<b>1 104</b>	<b>733</b>	<b>238</b>	<b>6 495</b>

L'effectif de Groupe Flo se caractérise par :

- une population jeune ;
- un taux de rotation (turn-over) habituel dans la profession, mais en baisse continue : (moins 30%) depuis 3 ans, par les effets de la mise en place d'une politique de Ressources Humaines visant : d'une part, à améliorer sensiblement la qualité du Management ; d'autre part, à assurer des programmes d'intégration et de formation pour les nouveaux embauchés, à valoriser les compétences et promouvoir le personnel, et encore à assurer le succès des programmes de motivation, de reconnaissance et de rémunération du personnel.

Ces programmes ont certainement contribué à fidéliser et motiver les collaborateurs.

L'effectif s'accroît du fait des recrutements liés aux ouvertures de nouveaux restaurants.

## 1.2.9. EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation a varié sensiblement au cours des 4 derniers exercices, en raison de l'acquisition de Tablapizza et de Taverne de Maître Kanter, du développement et de mouvements de cession. Le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre ayant affecté Groupe Flo de 2005 à 2008.

Renforcement de la position de leader de Groupe Flo avec l'accélération du développement en propre et en franchise en 2008.

# GROUPE FLO

Accélération du rythme des ouvertures :

- Ouvertures de 19 Hippopotamus dont 9 en franchise,
- Ouvertures de 6 Maître Kanter dont 3 en franchise, marque rachetée par Groupe Flo en juin 2007,
- 4 ouvertures en franchise au niveau des brasseries,
- Ouvertures de 15 Tablapizza dont 6 en franchise,
- Ouverture du Bistro Romain Gobelins et de 2 franchises.

Le groupe confirme ainsi sa stratégie de constitution d'un pôle de restauration unique en France multi-marques et multi-concepts afin d'offrir des formules de restauration de qualité, adaptées à chaque occasions de consommation.

Groupe Flo souhaite dynamiser la marque "Maître Kanter" et son réseau, en apportant son savoir faire acquis dans le développement de son métier d'origine : les brasseries. Il accélérera le développement de la marque en propre mais aussi en poursuivant les ouvertures en franchises.

## Evolution semestrielle 2005-2008 du périmètre de consolidation.

En millions d'euros et nombre d'unités en propre en fin de semestre		2005		2006		2007		2008	
		S1-05	S2-05	S1-06	S2-06	S1-07	S2-07	S1-08	S2-08
<b>Hippopotamus</b>	Nombre de restaurants	51	54	63	65	71	77	85	85
	Chiffre d'affaires semestriel	64.6	67.4	75.1	82.5	85.6	91.2	97.9	95.8
	Chiffre d'affaires annuel	132.0		157.6		176.8		193.7	
<b>Bistro Romain</b>	Nombre de restaurants	37	37	38	39	39	37	36	32
	Chiffre d'affaires semestriel	31.2	34.1	33.7	37	37.0	36.1	31.5	29.8
	Chiffre d'affaires annuel	65.3		70.7		73.1		61.3	
<b>Brasseries institutionnelles</b>	Nombre de restaurants	18	18	18	18	20	20	20	19
	Chiffre d'affaires semestriel	37.5	38.6	40.9	41.2	41.5	45.7	43.6	40.2
	Chiffre d'affaires annuel	76.1		82.1		87.2		83.8	
<b>TMK</b>	Nombre de restaurants	0	0	0	0	2	2	4	5
	Chiffre d'affaires semestriel	0	0	0	0	0	2.2	2.5	4.0
	Chiffre d'affaires annuel	0		0		2.2		6.5	
<b>Concessions</b>	Nombre de restaurants	14	14	13	11	11	12	14	14
	Chiffre d'affaires semestriel	17.6	19.5	17.7	14.8	13.6	15.5	13.2	12.7
	Chiffre d'affaires annuel	37.1		32.5		29.1		26.0	
<b>Tablapizza</b>	Nombre de restaurants	0	0	6	6	8	8	16	17
	Chiffre d'affaires semestriel	0	0	0.9	4.7	5.3	6.3	8.7	9.6
	Chiffre d'affaires annuel	0		5.6		11.6		18.3	
<b>Total périmètre consolidé</b>	Nombre d'unités	120	123	138	139	151	156	175	172
	Chiffre d'affaires semestriel	150.7	159.6	168.3	180.2	183.0	197.0	197.4	192.1
	Chiffre d'affaires annuel	310.3		348.5		380.0		389.5	

# GROUPE FLO

## 1.3. L'ORGANISATION DU GROUPE

### 1.3.1. LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA

#### **Groupe Flo SA :**

Société holding du Groupe. Elle possède le portefeuille de marques, soit directement, soit via ses filiales Flo Gestion SNC (la marque Hippopotamus et ses dérivés) et CEM SA (la marque Bistro Romain), qu'elle met à disposition de ses sociétés d'exploitation. Tout établissement du Groupe ayant pour enseigne une marque détenue par Groupe Flo SA, Flo Gestion SNC ou CEM SA fait l'objet d'une licence de marque pour laquelle lui est facturée une redevance. Malgré la cession de l'activité Boutique-Traiteur « Flo Prestige » intervenue le 27 novembre 2002, Groupe Flo est resté propriétaire de la marque Flo Prestige.

Par ailleurs, Groupe Flo met également à la disposition de ses sociétés d'exploitation les fonds de commerce de restauration par le biais de contrats de location-gérance (à l'exception des fonds de commerce Bistro Romain détenus par ses filiales AGO SA et CER SA et de certains sites Hippopotamus et brasseries) moyennant des redevances qui assurent la concentration des revenus du Groupe. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des remises de fin d'année consenties par les fournisseurs du Groupe. Enfin, elle assure un certain nombre de prestations administratives et de Direction qui sont refacturées à ses filiales.

Trois familles de redevances sont utilisées pour facturer les coûts de la holding aux filiales :

- Redevance holding (direction générale et fonctions support) : proportionnelle au chiffre d'affaires de chaque société et refacturation de services spécifiques (prestations administratives) ;
- Redevances de location-gérance pour l'utilisation des fonds de commerce : un pourcentage du chiffre d'affaires et un pourcentage du résultat d'exploitation en fonction d'un barème progressif ;
- Redevances de marque : facturation forfaitaire et un pourcentage du chiffre d'affaires.

La Note 1 de l'annexe des comptes de Groupe Flo SA détaille le chiffre d'affaires réalisé par Groupe Flo SA avec des entreprises liées. En 2008, ce chiffre d'affaires, en diminution de 4.3%, s'établit à 36,1 millions d'euros, soit une baisse de 1,6 millions d'euros.

Le portefeuille de marques de Groupe Flo est composé essentiellement des marques : Hippopotamus, Bistro Romain, Flo, Café Flo, Flo Prestige, Bofinger, La Coupole, Buffet d'Italie, Tablapizza, Chez Cochon et Taverne Maître Kanter (depuis le 31 mai 2007).

Certaines marques ne sont pas détenues par Groupe Flo, à savoir :

- Rainforest Café et King Ludwig Castle, faisant l'objet d'un contrat de redevance de marque ;
- Bœuf sur le Toit, Terminus Nord et Vaudeville, mise à disposition à titre gratuit par leur propriétaire.

Les filiales de Groupe Flo SA sont les suivantes :

#### **Flo Tradition SNC :**

Société exploitante des brasseries Bofinger, Corner Flo et Flo Nice. Elle bénéficie d'un contrat de licence de marque accordé par Groupe Flo SA. Elle détient 100% des sociétés Les Armes de Bruxelles SA et Immosacré ainsi que les sociétés exploitant l'ensemble des brasseries parisiennes et de province (hormis Bofinger, Corner Flo et Flo Nice).

# GROUPE FLO

## **Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole SA :**

Société exploitant le restaurant à l'enseigne La Coupole.

## **Les Petit Bofinger SA :**

Société exploitant la brasserie située à Paris, rue de la Bastille. Le Petit Bofinger de Vincennes est exploité par la société le Golf, sous-filiale à 100 % de Groupe Flo SA. L'ensemble des fonds de commerce des Petit Bofinger appartient aux sociétés Groupe Flo SA et Le Sport EURL (filiale à 100% de Groupe Flo).

## **Flo Concess SNC :**

Société exploitante des activités concédées sous enseigne Flo et ses dérivés. Elle regroupe la restauration du Jardin des Plantes à Paris.

## **Euro-Gastronomie SA :**

Société prestataire de services, qui exploite sous contrat de mandat de gestion, 4 restaurants à Disneyland Paris. Cette société détient par ailleurs le fonds de commerce de la brasserie de Nice qu'elle donne en location-gérance à Flo Tradition SNC.

## **Flo Evergreen SAS :**

Société exploitant le restaurant ainsi que la boutique à l'enseigne Rainforest Café à Disneyland Paris.

## **Flo Kingdom SAS :**

Société exploitant le restaurant ainsi que la boutique à l'enseigne King Ludwig's Castle à Disneyland Paris.

## **Flo La Défense SARL :**

Cette société exploite huit restaurants au CNIT La Défense via un contrat de location-gérance.

## **Hippo Gestion et Cie SNC :**

Société exploitante des restaurants à l'enseigne Hippopotamus sous contrat de licence de marque et de location-gérance consenties par Groupe Flo SA ou des sociétés extérieures au Groupe. Elle détient directement le fonds de commerce de son établissement de Toulouse. De plus, elle détient 100% des sociétés suivantes : Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS, Hippo Lyon Bron, Hippo Lyon Solaize, Hippo Echirolles, Hippo Nancy Houdemont, Hippo Mulhouse, Hippo Grenoble Gière, Hippo Arcueil et Hippo Roques sur Garonne.

## **Flo Gestion SNC et Flo Cap SNC :**

Sociétés prestataires de services communs pour les sociétés d'exploitation : tenue de la comptabilité générale et analytique, achats non alimentaires, informatique, service paie, services généraux. Propriétaire de la marque Hippopotamus et de ses dérivés.

## **Flo Formation SNC :**

Société au statut d'organisme de formation, dédiée aux sociétés du Groupe et à ses franchisés. Elle développe des programmes de formation adaptés à la restauration.

## **AGO et CER SA :**

L'ensemble des fonds de commerce sous enseigne Bistro Romain appartient à AGO ou CER, soit directement, soit via ses filiales détenues à 100%.

## **CEM SA :**

Société propriétaire de la marque Bistro Romain.

## **Groupe Flo Restauration España SA :**

Filiale espagnole de Groupe Flo SA, exploite le restaurant situé à Barcelone à l'enseigne Brasserie Flo.



# GROUPE FLO

## **Convergence Achats SARL :**

Joint-venture entre Groupe Flo SA (50%) et Euro Disney SCA (50%) assurant le référencement de matières premières alimentaires et autres consommables, le référencement fournisseurs ainsi que la négociation des prix pour l'ensemble des entités de Groupe Flo (sur le territoire national et parfois sur l'Europe) et d'Euro Disney.

## **Tablapizza SAS :**

Société exploitant le restaurant de Gennevilliers, détenue à 100% par Groupe Flo SA. Détient 100% des sociétés exploitant l'ensemble des restaurants Tablapizza (hormis Gennevilliers).

## **Pig SAS :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire des murs du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon » exploité par la société Arago Lacroix SARL.

## **Arago Lacroix SARL :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, exploite le restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon ».

## **SCI Hippo :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA.

## **Hippo Massy SAS :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, exploite le restaurant Hippo Massy.

## **SCI Tablapizza :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA.

## **Taverne Maître Kanter SA :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, exploite les restaurants TMK à St Brice Sous Foret et TMK La Garenne Colombes. Elle détient 100% de la société Taverne Maître Kanter Clermont Ferrand SAS, TMK Arcueil et TMK Reims.

## **SCI Taverne Maître Kanter :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire des murs du restaurant Taverne Maître Kanter à St Brice Sous Foret.

## **1.3.2. LES FONCTIONS SUPPORTS DU GROUPE**

Groupe Flo SA assure la cohérence de la stratégie du Groupe et en contrôle la bonne mise en œuvre, assure la valorisation de ses marques, définit la politique sociale et de formation. L'ensemble des organes de décision et de contrôle est décrit dans le paragraphe 4.1.1.

Groupe Flo SA assure également le bon respect des règles de reporting, d'informations financières, de contrôle interne, de présentation des comptes consolidés ainsi que la gestion et le développement de ses enseignes.

# GROUPE FLO

Groupe Flo regroupe sous l'autorité du Directoire :

## **1.3.2.1. LA DIRECTION MARKETING GROUPE**

La direction du Marketing a pour objet l'acquisition par chacune des branches du Groupe d'une meilleure connaissance du marché ainsi que de celle des consommateurs et de leurs attentes.

Par ailleurs, en respectant l'identité de chaque enseigne, elle définit le positionnement respectif de chacune de ses enseignes afin d'optimiser la cohérence du portefeuille que constituent ces enseignes ainsi que le potentiel de développement de chaque enseigne.

Enfin, elle s'assure de la cohérence du « mix » (offre, prix, promotion, publicité, média,...) vis-à-vis du positionnement défini.

## **1.3.2.2. LA DIRECTION DE LA FRANCHISE**

La direction de la franchise définit la chartre de nos enseignes en collaboration avec les directions marketing et opérationnelles.

Elle recrute les candidats à la franchise, identifie les sites, assiste au montage du dossier du candidat puis coordonne toutes les actions qui vont permettre l'ouverture du restaurant.

Elle assiste et contrôle les franchisés dans leur fonctionnement.

## **1.3.2.3. LA DIRECTION DU DEVELOPPEMENT**

La direction du développement a pour mission d'identifier les emplacements commerciaux qui correspondent à la stratégie de développement du groupe, elle met en œuvre les moyens nécessaires à la mise en place des restaurants de notre portefeuille de marque que ce soit par construction ou par acquisition de restaurants existants.

## **1.3.2.4 LA DIRECTION FINANCIERE GROUPE**

Elle assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée de toutes les sociétés du Groupe,
- le contrôle de gestion des branches d'activité et le contrôle de gestion Groupe,
- la gestion de trésorerie,
- la gestion juridique,
- la recherche des moyens de financement à moyen et long terme,
- l'organisation des systèmes d'informations,
- l'analyse des investissements et développements,
- les négociations de croissance externe.

## **1.3.2.5 LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La Direction des Ressources Humaines Groupe, créée fin 2003, est le leader et le coordinateur de la politique de ressources humaines du Groupe. Elle définit la politique managériale du Groupe et anime les grands thèmes d'entreprise suivants :

- le rôle et la définition des responsabilités (des Directeurs Régionaux, des Directeurs Techniques Régionaux, des Directeurs d'Etablissement...),
- l'évaluation de la performance et le management par objectifs,
- les modes de rémunération et la politique salariale Groupe,
- le développement des compétences, la politique de formation et le développement personnel des collaborateurs,
- l'anticipation de l'évolution des métiers,
- la culture de la reconnaissance et de fidélisation.

# GROUPE FLO

## **1.3.2.6. LA DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DES SUPPORTS AUX OPERATIONNELS**

Cette direction a été créée en 2008 afin, d'une part, d'organiser et d'optimiser les traitements administratifs du Groupe et, d'autre part, animer et diriger les fonctions support du Groupe.

Ainsi, cette direction a pour perspectives de :

- Assurer la fluidité, l'efficacité et la simplification des relations entre les équipes opérationnelles et les services fonctionnels du Groupe en optimisant les traitements administratifs ainsi que leur processus et en réduisant le coût.
- Proposer une rationalisation et une définition des informations minimales à transmettre aux services fonctionnels afin d'assurer leur mission de contrôle, de suivi et des traitements administratifs, et
- Mettre en œuvre l'organisation et les procédures nécessaires pour garantir la simplification de nos achats de frais généraux et travaux, la réduction du nombre de fournisseurs et la réduction des coûts des achats dans ces domaines.

Elle exerce les responsabilités suivantes :

### **A) LA DIRECTION DES ACHATS TRAVAUX NEUFS ET DES FRAIS GENERAUX**

La Direction des Achats Travaux Neufs et des Frais Généraux met en œuvre l'organisation et les procédures pour garantir la simplification des achats « frais généraux » et « travaux » du Groupe, la réduction du nombre de fournisseurs et la réduction des coûts des achats dans ces domaines.

### **B) LA DIRECTION DES TRAVAUX NEUFS ET DE LA MAINTENANCE**

La Direction des Travaux Neufs et de la Maintenance assure et coordonne, pour l'ensemble des Enseignes du Groupe Flo (Hippopotamus, Bistro Romain, Brasseries, Tablapizza et Taverne de Maître Kanter), la planification et le suivi des travaux de maintenance, de rénovation et de développement dans le cadre des budgets annuels, tant en terme de coûts que de respect des délais.

### **C) LA « PAIE »**

Chargé d'établir la paie pour l'ensemble du Groupe, ce service met en place les procédures et l'organisation adaptées pour garantir la production de la paie, la fiabilité de l'information comptable et RH, et optimise les traitements du service en terme de production et de coût.

### **D) LE « RISK MANAGEMENT »**

Service en charge de la mise en place de toutes les garanties, assurances nécessaires à la protection des personnes et du patrimoine du Groupe.

Enfin, cette direction est le représentant de Groupe Flo aux Comités de Pilotage de Convergence Achats afin de veiller à la bonne gestion et au suivi des orientations stratégiques de cette filiale commune avec Disneyland Paris.

# GROUPE FLO

## E) CONVERGENCE ACHATS

En novembre 2002, Groupe Flo et Disneyland Resort Paris décident de créer à part égale la société Convergence Achats SARL.

Convergence Achats a pour objectif d'organiser la politique achats alimentaires de ses deux actionnaires.

Ses 4 principales missions sont le sourcing des produits alimentaires, les négociations tarifaires, l'organisation de l'approvisionnement et la sécurité alimentaire. Ces missions sont détaillées dans la partie 3.3.2. : le contrôle de la filière « Achats ».

### 1.3.2.7. LE POLE RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Pôle Recherche & Développement a été créé afin de répondre à un besoin de rationaliser et coordonner les lancements de carte, la recherche de nouveaux produits, tout en appliquant un « socle » de méthodes et un fil conducteur avec la Direction Qualité Hygiène et Sécurité qui lui a été désormais rattachée.

Ce Pôle R & D est détaillé dans la partie 3.3, « La qualité et la satisfaction clients au cœur de l'action du Groupe ».

### 1.3.2.8. LES FONCTIONS OPERATIONNELLES

Groupe Flo gère ses activités opérationnelles par branche et par enseigne.

Cette fonction a évolué au cours de l'année 2008, pour concilier une organisation en réseau multi-enseignes, et le maintien d'une forte culture des enseignes. Ainsi l'évolution en 2008 a consisté à passer d'une organisation en silos à une organisation transversale par fonction.

- La branche d'activité de la restauration à thème est codirigée par deux directeurs généraux qui sont assistés par des directeurs régionaux qui couvrent le territoire national. Le mode de gestion retenu est le mode de gestion multi enseignes, basé sur la régionalisation.
- La branche d'activité Brasserie est dirigée par un directeur général de branche, et reste caractérisée par une collection d'exploitations uniques
- La branche d'activité «Concessions » est dirigée par un responsable opérationnel, avec un mode de gestion spécifique par contrat.

Chaque branche d'activité définit sa politique commerciale et marketing (offre produits, thèmes des campagnes de publicité et promotions...) avec l'aide du service Marketing et dans le respect du positionnement défini par la Direction Marketing Groupe.

Chaque branche met en œuvre la politique ressources humaines définie au niveau du Groupe et recrute le personnel nécessaire pour chaque restaurant.

# GROUPE FLO

## 2. ANALYSE DES RÉSULTATS 2008

<b>2.1.</b>	<b>LES FAITS MARQUANTS</b>	<b>38</b>
<b>2.2.</b>	<b>LES RESULTATS</b>	
2.2.1.	Chiffre d'affaires	38
2.2.2.	EBITDA	41
2.2.3.	Résultat opérationnel courant	42
2.2.4.	Résultat financier	44
2.2.5.	Résultat net (part du Groupe)	44
2.2.6.	Flux de trésorerie	45
2.2.7.	Structure bilantielle et ratios financiers	47

# GROUPE FLO

## 2.1. LES FAITS MARQUANTS

Après quatre années de croissance ininterrompue, GROUPE FLO a du faire face, en 2008, à un retournement brutal de la tendance, provoqué par la défiance des consommateurs face à la crise. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Flo a enregistré une croissance de 2,5% par rapport à l'année précédente. Cette progression provient de l'évolution de périmètre avec 11 nouveaux restaurants en propre (23 ouvertures et 12 sorties) et 24 nouvelles franchises. A périmètre comparable, le chiffre d'affaires recule de 4,6%. Les ventes réalisées sous les enseignes du groupe représentent plus de 510 M€ sur l'année 2008.

La baisse de l'activité commerciale qui s'est amplifiée au second semestre, conjuguée à la réduction des aides à l'emploi depuis janvier 2008 (et qui représentaient 12 M€ en 2007), ont affecté de manière significative la performance du Groupe. Ces impacts ont toutefois été minorés par les premiers effets de l'adaptation des effectifs et des coûts de structure engagée dès la fin du 1er semestre 2008. Le résultat opérationnel courant à 14,4 M€ enregistre un recul de 56% et l'Ebidta de 29% à 32,5 M€. Le résultat net s'élève à -38,4 M€ après la prise en compte d'une dépréciation exceptionnelle brute de 73,9 M€ (nette de 49,0 M€) relative à l'enseigne Bistro Romain.

Face au ralentissement prolongé de l'activité et la modification structurelle du modèle économique des restaurants du fait de la nouvelle législation sociale, GROUPE FLO a décidé de concentrer ses moyens sur ses marques les plus fortes et d'arrêter le développement de Bistro Romain, la marque la plus fortement impactée ; cette décision sera suivie par un transfert progressif des fonds de commerce de cette enseigne vers les autres marques du groupe.

### Dette financière, ratios bancaires

La dette financière de Groupe Flo est principalement constituée de deux crédits syndiqués.

Le crédit syndiqué du 6 mars 2006 présente les caractéristiques principales suivantes :

- o Une tranche A, d'un montant initial en principal de 98 millions d'euros, amortissable sur 7 ans, qui a fait l'objet d'un tirage intégral le 6 mars 2006, et qui s'élève à 85 millions d'euros au 31 décembre 2008.
- o Une tranche B, d'un montant initial en principal de 70 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, tirée à hauteur de 70 millions d'euros au 31 décembre 2008.
- o Une tranche C, d'un montant initial en principal de 12 millions d'euros, tiré à hauteur de 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2007, et remboursé intégralement au 30 avril 2008.

Le Crédit Syndiqué du 7 avril 2008 correspond à une tranche d'un montant initial en principal de 75 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, non tirée au 31 décembre 2008.

Ces crédits syndiqués sont assortis d'engagements et de contraintes de ratios financiers, dont le non-respect peut entraîner l'exigibilité anticipée du prêt à la demande de la majorité des deux tiers du pool bancaire. Il s'agit :

- o d'une part, du ratio de « Leverage », défini comme la dette financière nette consolidée rapportée au résultat opérationnel consolidé avant dotations aux amortissements et provisions.
- o d'autre part, du ratio de « Couverture des frais financiers », défini comme le résultat opérationnel courant consolidé rapporté aux frais financiers nets consolidés.

La dégradation de l'activité ainsi que l'impact d'opérations non récurrentes ont entraîné le non respect par Groupe Flo, au 31 décembre 2008, des ratios financiers. En effet, ces derniers s'établissent :

pour le ratio de « Leverage » à 4,27 contre un seuil prévu inférieur ou égal à 3,6.

pour le ratio de « Couverture des frais financiers » à 1,74 contre un seuil prévu supérieur ou égal à 2,8.

Le Groupe a entamé des discussions avec son pool bancaire portant sur l'adaptation des termes et conditions des prêts, dans une optique d'aménagement et de réorganisation de ses financements à moyen terme.

Par ailleurs, Groupe Flo confirme ne pas être exposé à des risques d'insuffisances de liquidités à moyen terme. Aucun remboursement anticipé n'est envisagé. La continuité d'exploitation, principe comptable retenu par le Groupe pour la préparation des états financiers 2008, se fonde sur le respect des engagements de Groupe Flo sur ses prochaines échéances de remboursement fixées selon l'échéancier des lignes de crédit prévu à l'origine. Ces engagements sont appréciés en fonction de l'appréciation des réserves de trésorerie disponibles.

## 2.2 LES RESULTATS

### 2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 2.2.1.1. L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CONCEPT

Le chiffre d'affaires consolidé 2008 de Groupe Flo ressort à 389,5 millions d'euros, en hausse de 2,5%, soit de 9,5 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

# GROUPE FLO

## Chiffre d'affaires par concept

En millions d'euros	2006	2007	2008	Var 08/07
Hippopotamus	157.6	176.8	193.7	+9.4%
Bistro Romain	70.7	73.1	61.3	-16.2%
Brasseries	82.1	87.2	83.8	-3.9%
TMK	0.0	2.2	6.5	+195.8%
Concessions	32.5	29.1	26.0	-9.8%
Tablapizza	5.6	11.6	18.3	+58.3%
<b>Total Groupe</b>	<b>348.5</b>	<b>380.0</b>	<b>389.5</b>	<b>+2.5%</b>

Le dynamisme de la politique d'expansion du Groupe, qui s'est matérialisé par l'ouverture de 45 nouveaux restaurants (dont 22 en franchise), n'a pu compenser que partiellement la dégradation progressive de l'activité commerciale enregistrée dès le deuxième trimestre 2008. Tous les segments sont touchés par la rupture de la consommation et un changement brutal de comportement des consommateurs.

L'accent mis sur le développement (10 ouvertures en propre et 7 en franchise), le dynamisme commercial et le succès du positionnement qualitatif d'Hippopotamus (viandes de bœuf de race : blonde d'aquitaine, montbéliarde, charolaise et limousine) ont permis à la marque de sortir une progression de CA de +9.4% sur l'année 2008.

Bistro Romain décroît sur la même période de -16.2%, conséquence directe de la rationalisation du réseau avec la cession de 6 restaurants et de la rupture de consommation.

Les Brasseries enregistrent une baisse d'activité de -3.9% lié à cet effet de rupture de la consommation des ménages.

Tablapizza voit son chiffre d'affaires passer de 11,6 millions d'euros à 18,3 millions d'euros grâce à un développement intense de son parc de restaurants (9 en propre et 6 en franchise).

## Décomposition de la variation du chiffre d'affaires 2008.

En millions d'euros	2006	2007	2008	Var. 08/07
1 <sup>er</sup> trimestre	82.8	90.5	99.7	+10.0%
2 <sup>ème</sup> trimestre	84.0	92.5	97.7	+5.8%
3 <sup>ème</sup> trimestre	84.1	91.3	90.3	-1.2%
4 <sup>ème</sup> trimestre	97.6	105.7	101.8	-3.6%
<b>Total</b>	<b>348.5</b>	<b>380.0</b>	<b>389.5</b>	<b>+2.5%</b>

# GROUPE FLO

## 2.2.1.2. SAISONNALITE

### Répartition de l'activité 2008 par trimestre et par enseigne

En % du chiffre d'affaires comparable consolidé annuel <sup>1</sup>

	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre	Total
Hippopotamus	26.2%	24.3%	23.2%	26.3%	100%
Bistro Romain	24.0%	25.5%	24.8%	25.7%	100%
Brasseries	26.3%	25.3%	20.5%	27.8%	100%
Tablapizza	25.6%	26.9%	24.7%	22.8%	100%
Concessions	25.0%	25.2%	23.2%	26.6%	100%
<b>Total</b>	<b>25.8%</b>	<b>24.9%</b>	<b>22.9%</b>	<b>26.5%</b>	<b>100%</b>

Le troisième trimestre est traditionnellement le plus faible en activité, en raison des congés d'été et de la forte présence du Groupe à Paris sauf à l'exception de Bistro Romain qui bénéficie de l'effet « terrasses ».

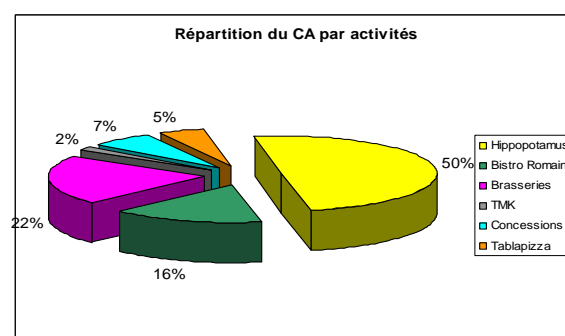
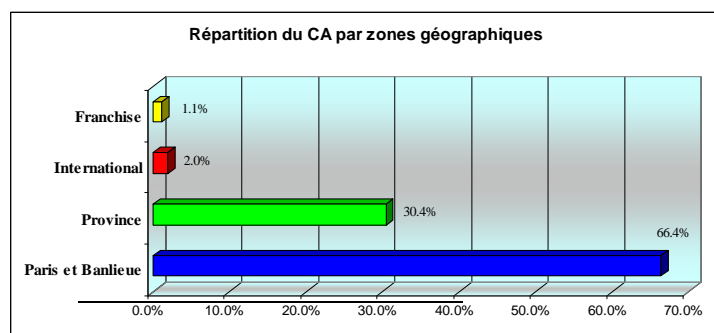
La majorité des enseignes observent une hausse de leur activité au dernier trimestre, en raison des fêtes de fin d'année. Cependant en 2008, le poids du chiffre d'affaires sur le 4<sup>ème</sup> trimestre a été plus faible que les années précédentes en raison de la conjoncture économique.

1 A périmètre comparable : chiffre d'affaires de l'ensemble des restaurants de Groupe Flo ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2007 et excluant les restaurants ouverts ou fermés en 2007 et 2008.

## 2.2.1.3. LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE

### Décomposition du chiffre d'affaires consolidé 2008 par zone géographique

En millions d'euros	Paris et Banlieue	Province	International	Franchise	Total
Hippopotamus	118.8	71.6	0.0	3.3	193.7
Bistro Romain	40.6	20.6	0.0	0.1	61.3
Brasseries	58.4	17.3	7.7	0.4	83.8
TMK	2.8	3.6	0.0	0.1	6.5
Concessions	25.8	0.0	0.0	0.2	26.0
Tablapizza	12.4	5.6	0.0	0.3	18.3
<b>Total Groupe</b>	<b>258.8</b>	<b>118.6</b>	<b>7.7</b>	<b>4.4</b>	<b>389.5</b>
%	66.4%	30.4%	2.0%	1.1%	100.0%





# GROUPE FLO

Groupe Flo réalise 66,4% de son chiffre d'affaires en Ile de France, 30,4% en Province et 2,0% à l'International. Les redevances de franchise en France et à l'International représentent 1,1% du chiffre d'affaires du Groupe.

L'activité du Groupe Flo étant concentrée sur Paris, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe est corrélée à des phénomènes exogènes spécifiques à la capitale tels que les mouvements sociaux, grèves des transports, évolution de l'activité touristique...

## **2.2.1.4. FREQUENTATION**

La fréquentation des restaurants de Groupe Flo est sensible au niveau de la consommation des ménages. Les enseignes Hippopotamus et Bistro Romain présentent cependant un caractère plus défensif que les brasseries dont la fréquentation a un caractère plus festif.

Le niveau d'activité des sites en concession est fortement lié à l'activité des concédants (Euro Disney, salons du CNIT,...).

Sur l'année 2008, Groupe Flo a connu non seulement une baisse significative de la fréquentation mais a également du faire face à une baisse importante des dépenses moyennes par clients (tickets moyens).

## **2.2.1.5. DEVELOPPEMENT**

Par ailleurs, l'année 2008 est marquée par le développement de toutes les enseignes avec :

- un grand nombre d'ouvertures sur Hippopotamus (10 ouvertures en propre et 7 en franchise) ;
- une accélération des ouvertures sur Tablapizza avec 9 ouvertures en propre et 6 en franchise ;
- 6 ouvertures sur l'enseigne Tavernes de Maître Kanter dont 3 en propre et 3 en franchise ;
- 1 ouverture sur Bistro Romain en propre et 2 en franchise.
- 4 nouvelles franchises sur les Brasseries.

## **2.2.2. EBITDA**

L'EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) correspond à un résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et transferts de charges. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. De même une provision IDR<sup>1</sup> (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

---

<sup>1</sup> La provision IDR est établie par le Cabinet « Actuaire Conseils Winter & Associés », 43/47 avenue de la Grande Armée 75116 Paris.

# GROUPE FLO

## Evolution de l'EBITDA par activité.

En millions d'euros	2008	% CA	2007	% CA	Variation 08/07	Variation % 08/07
Hippopotamus	30.3	15.7%	32.0	18.1%	-1.7	-5.3%
Bistro Romain	3.0	4.8%	9.2	12.6%	-6.2	-67.9%
Brasseries	13.3	16.0%	15.6	17.8%	-2.2	-14.0%
TMK	-1.1	-17.4%	-0.3	-11.6%	-0.9	-344.3%
Concessions	3.6	13.8%	4.9	16.8%	-1.3	-27.1%
Tablapizza	-0.5	-2.7%	0.8	6.9%	-1.3	-161.3%
Coûts centraux	-16.1	-4.1%	-16.2	-4.3%	0.1	-0.4%
<b>EBITDA Groupe</b>	<b>32.5</b>	<b>12.1%</b>	<b>46.0</b>	<b>12.1%</b>	<b>-13.5</b>	<b>-29.4%</b>

L'EBITDA consolidé est en baisse de 29,4% par rapport à 2007 et s'établit à 32,5 millions d'euros en 2008. L'accélération du développement, la maîtrise des coûts d'approvisionnement et la baisse des coûts fixes de gestion n'ont pas permis de combler la perte des allègements de charges sociales accentuée par le déficit de consommation des ménages.

L'EBITDA d'Hippopotamus est en baisse de 5,3% à 30.3M€. Malgré une légère hausse du ticket moyen au comparable, la perte de volume ainsi que l'investissement commercial sur l'année ont pesé sur la rentabilité de la marque.

L'activité de Bistro Romain a été marquée par la poursuite de la rationalisation de son réseau (6 cessions). Les mouvements sociaux (occupation du Bistro Romain des Champs Elysées) ainsi qu'une économie en berne ont amputé une part de la rentabilité de l'enseigne. Bistro Romain a terminé l'année 2008 avec un EBITDA à 3M€ soit 4.8% du chiffre d'affaires.

L'activité des Brasseries a également connu une année difficile, avec une diminution de sa rentabilité de 1.8 points. Cette diminution provient majoritairement de la diminution de son chiffre d'affaires sur le périmètre comparable qui impacte l'absorption des frais fixes liés au fonctionnement de l'activité.

Tablapizza avec un EBITDA à -0,5 million d'euros a souffert sur cette année des coûts de son développement (9 ouvertures en propres). En 2009, l'intégration en année pleine de ce développement permettra à Tablapizza de retrouver une rentabilité conforme à son comparable (20.3% du CA).

L'EBITDA des Concessions s'élève à 3.6 millions d'euros, en baisse par rapport à 2007 essentiellement liée à des effets de variation de chiffre d'affaires : activité du Disney Village en demi-teinte, impact des travaux de rénovation du CNIT à La Défense.

### 2.2.3. RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

En millions d'euros	2008	%CA	2007	%CA	Variation	% Variation
CA	389.5		380		9.5	2.50%
Coûts d'approvisionnement	-86.1	22.11%	-83.4	21.95%	-2.7	3.24%
Charges de personnel	-176.8	45.39%	-161.9	42.61%	-14.9	9.20%
Autres frais opérationnels	-94.1	24.16%	-88.7	23.34%	-5.4	6.09%
Amortissements et provisions	-18.1	4.65%	-13.5	3.55%	-4.6	34.07%
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>14.4</b>	<b>3.70%</b>	<b>32.5</b>	<b>8.55%</b>	<b>-18.1</b>	<b>-55.69%</b>

# GROUPE FLO

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève à 14,4 millions d'euros, en baisse de 55.7% par rapport à 2007 soit - 18,1 millions d'euros.

Cette perte de 18,1 millions d'euros versus 2007 est la résultante :

- d'une activité commerciale difficile sur l'ensemble des enseignes du Groupe Flo, tout particulièrement sur le second semestre. En effet l'activité a été fortement perturbée par les difficultés liées à la baisse de pouvoir d'achat des ménages et accentuée par la crise financière mondiale sur le quatrième trimestre. Toutefois le chiffre d'affaires a progressé de 2,5% sur le périmètre total grâce à l'effet année pleine du développement 2007 et aux ouvertures de l'année 2008,
- malgré une bonne gestion des coûts d'approvisionnement, les tensions inflationnistes des produits alimentaires ont impacté ce centre de coûts,
- L'augmentation des charges de personnel est liée à plusieurs facteurs :
  - o la perte des aides HCR sur l'année 2008 a fortement impacté les coûts du personnel. L'impact de cette suppression coûterait un peu plus de 2,5 point de rentabilité
  - o le temps de mise en place des équipes des restaurants en développement,
  - o la hausse des charges de personnels du fait d'augmentations salariales structurelles sur le périmètre comparable compensée par des efforts entrepris en terme de gestion de la productivité et de la hausse des aides spécifiques au secteur des Hôtels Cafés Restaurants.
- l'augmentation des frais opérationnels à 24,2% du chiffre d'affaires et en augmentation de 5,4 millions d'euros liés essentiellement à l'effet du développement qui a besoin de quelques mois pour être dans les ratios normatifs de Groupe Flo,
- de l'augmentation de 4,6 millions d'euros des dotations aux amortissements et provisions principalement due aux ouvertures 2008 et à l'effet en année pleine des ouvertures 2007.

# GROUPE FLO

## 2.2.4. RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

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

### Evolution du résultat financier

En millions d'euros	2008	2007	Variation
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.4	0.3	0.1
<b>. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>	<b>0.1</b>
Charges d'intérêts sur opérations de financement	-9.8	-6.2	-3.6
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut	1.1	0.4	0.7
<b>. Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>-8.7</b>	<b>-5.8</b>	<b>-2.9</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-8.3</b>	<b>-5.5</b>	<b>-2.8</b>
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.3	0.3	0.0
Produits financiers d'actualisation	0.1	0.0	0.1
Autres produits financiers	2.1	1.5	0.6
<b>. Produits financiers</b>	<b>2.5</b>	<b>1.8</b>	<b>0.7</b>
Dépréciation de titres non consolidés	0.0	0.0	0.0
Perte sur cession de titres non consolidés	-0.1	0.0	-0.1
Dépréciation et pertes sur cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	-0.1	0.0	-0.1
Charges financières d'actualisation	-0.1	-0.4	0.3
Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	0.0	-0.1	0.1
Autres charges financières	-0.4	-0.1	-0.3
<b>. Charges financières</b>	<b>-0.6</b>	<b>-0.6</b>	<b>0.0</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>1.9</b>	<b>1.2</b>	<b>0.7</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>-6.4</b>	<b>-4.3</b>	<b>-2.1</b>

La charge financière est en augmentation de 2.1 millions d'euros du fait :

- de l'augmentation des intérêts et commissions sur emprunts pour -2.6 millions d'euros ;
- de l'augmentation des intérêts de crédits baux pour -0.3 million d'euros ;
- de l'amélioration des produits d'intérêts de Swaps pour 0.7 million d'euros ;
- d'abandons d'intérêts sur le moratoire plus importants en 2008 qu'en 2007 à hauteur de 0.4 million d'euros (1.8 millions d'euros en 2008 contre 1.4 millions en 2007).

## 2.2.5. RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

### Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2008	2007	Variation
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>14.4</b>	<b>32.5</b>	<b>-18.1</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	-68.1	0.5	-68.6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-53.7</b>	<b>33.0</b>	<b>86.7</b>
Résultat financier	-6.4	-4.3	-2.1
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-60.1</b>	<b>28.7</b>	<b>-88.8</b>
Impôts	21.7	-9.7	31.4
<b>Résultat net (part du groupe)</b>	<b>-38.4</b>	<b>19.0</b>	<b>-57.4</b>

Le résultat net enregistre, après prise en compte de l'effet d'impôts, une perte de -38.4 millions d'euros contre un bénéfice de +19 millions d'euros en 2007.

# GROUPE FLO

Cette dégradation est due :

- à la baisse du résultat opérationnel courant (-18.1 millions d'euros) principalement liée à l'incidence de la baisse d'activité et à la réduction au 1<sup>er</sup> janvier 2008 des allègements de charges sociales HCR ;
- à des éléments non courants en forte augmentation (-68.6 millions d'euros). Ces éléments intègrent principalement au 31/12/08 une provision pour dépréciation de la marque Bistro Romain (-69.5 millions d'euros), une provision pour dépréciation des immobilisations corporelles Bistro Romain (-4.2 millions d'euros) ainsi que le résultat de cessions d'actifs (+6.7 millions d'euros) ;
- par l'augmentation de la charge financière (-2.1 millions d'euros) principalement liée aux intérêts sur emprunts et crédits baux ;
- à une diminution faciale de la charge d'impôt (+31.4 millions d'euros) s'expliquant par la baisse du résultat fiscal en 2008 et par un produit d'impôt différé (+23.4 millions d'euros) constaté sur la provision pour dépréciation de la marque Bistro Romain.

## 2.2.6. FLUX DE TRESORERIE

### 2.2.6.1. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Ils sont composés :

- de la capacité d'autofinancement ;
- des transferts de charges et dotations nettes aux provisions pour dépréciations clients ;
- des éléments financiers et exceptionnels exigibles ;
- de l'impôt société exigible ;
- de la variation du besoin en fonds de roulement.

#### Détail des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'euros	2008	2007	Variation
Résultat net total consolidé	-38.4	19.0	-57.4
Elimination du résultat des mises en équivalence	0.0	0.0	0.0
Elimination des amortissements et provisions	92.0	12.7	79.3
Elimination des profits/pertes de réévaluation	0.0	-0.1	0.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	-8.3	0.1	-8.4
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.0	0.1	-0.1
<b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>45.3</b>	<b>31.8</b>	<b>13.5</b>
Elimination de la charge (produit) d'impôt	-21.6	9.6	-31.2
Elimination du coût de l'endettement financier	8.3	5.5	2.8
<b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>32.0</b>	<b>46.9</b>	<b>-14.9</b>
Incidence de la variation du BFR	5.2	-2.5	NA
Impôts payés	-8.6	0.5	-9.1
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>28.6</b>	<b>44.9</b>	<b>-16.3</b>

Un reclassement a été effectué sur les tableaux de flux de trésorerie 2007 et 2006 de la ligne « impôts payés » à « incidence de la variation de BFR »: ce reclassement est de 8.9M€ en 2007 et de 1.7M€ en 2006.

La baisse de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt provient principalement:

- du recul du résultat net (-57.4 millions d'euros)
- de l'augmentation des amortissements et provisions (+79.3 millions d'euros) due pour partie à la provision pour dépréciation de la marque Bistro Romain (69.5 millions) et à la provision pour

# GROUPE FLO

dépréciation des immobilisations Bistro Romain (4.2 millions d'euros) et pour partie à la croissance du nombre de sites.

- de l'augmentation du résultat des cessions (-8.4 millions d'euros)
- de la diminution de la charge d'impôt exigible en relation avec la baisse du résultat fiscal 2008 et le produit d'impôt différé constaté sur la provision pour dépréciation de la marque Bistro Romain (-31.2 millions d'euros)
- de l'augmentation des charges financières (+2.8 millions d'euros) liée à des charges d'intérêts d'emprunts et de crédits baux plus importantes

L'augmentation du besoin en fonds de roulement (+5.2 millions d'euros) est essentiellement liée à la diminution des créances clients (2.6 millions d'euros), la diminution des créances nettes sur le personnel (1.2 millions d'euros), la diminution des créances nettes fiscales (2.2 millions d'euros) ainsi qu'à l'augmentation des autres créances (-0.8 millions d'euros).

## 2.2.6.2. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Ils sont composés :

- des investissements de développement liés aux ouvertures de restaurants ou aux acquisitions de l'année ;
- des investissements de maintenance consacrés à l'entretien du parc existant ;
- des variations de dépôts et cautions ;
- des cessions d'immobilisations.

### Détail des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'euros	2008	2007
Incidence des variations de périmètre	-1.6	-20.2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-33.7	-42.5
Acquisitions d'actifs financiers	0.0	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-2.1	-7.0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	17.7	2.2
Cessions d'actifs financiers	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>-19.7</b>	<b>-67.5</b>

Les variations de périmètre correspondent aux acquisitions des nouvelles sociétés suivantes : Brasserie du Théâtre, Costa Costa Tours et TMK Reims .

Les acquisitions d'immobilisations de 33.7 millions d'euros, correspondent essentiellement :

- aux investissements de développement pour 23 millions d'euros : acquisitions de fonds de commerce (3.4 millions d'euros) et immobilisations corporelles des nouveaux sites (19.6 millions d'euros)
- aux investissements de maintenance pour 10.7 millions d'euros dus à hauteur de 8.9 millions au secteur opérationnel « Restauration à thème » ;

Les variations des prêts et avances consentis de -2.1 millions d'euros en 2008 sont dues principalement à l'augmentation des créances immobilisées pour -2.3 millions d'euros correspondant à un contrat de liquidité et un programme de rachat d'actions (-1.7 millions d'euros).

Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 17.7 millions d'euros proviennent à hauteur de 8.6 millions d'euros de cessions de sites et à hauteur de 9.1 millions d'euros de cessions immobilières.

# GROUPE FLO

## 2.2.6.3. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Ils sont composés des variations nettes des dettes financières.

### Détail des flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'euros	2008	2007
Augmentation de capital	0.9	0.0
Emission d'emprunts	35.2	35.0
Remboursement d'emprunts	-17.0	-4.2
Intérêts financiers nets versés	-8.3	-5.5
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-5.6	-8.7
Autres flux liés aux opérations de financement	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>5.2</b>	<b>16.6</b>

La variation nette des flux de trésorerie liés aux activités de financement 2008 de 5.2 millions d'euros se décompose de la façon suivante :

- augmentation de capital (liée à la levée des stocks options): 0.9 million d'euros

- variation des emprunts :

\* +35.2 millions d'euros suite au tirage de la tranche B de l'emprunt du 6 mars 2006

\* -17 millions d'euros de remboursements d'emprunts liés à la tranche A pour 10 millions d'euros, à la tranche C pour 3.5 millions d'euros et pour 3.5 millions d'euros à des remboursements de crédits baux et d'emprunts divers.

- versement des dividendes pour -5.6 millions d'euros

- intérêts financiers versés pour -8.3 millions d'euros.

## 2.2.7. STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

### Bilans consolidés IFRS résumés

En millions d'euros	2008	2007
Actifs non courants	333.7	387.2
Actifs courants	50.3	54.7
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	35.1	20.9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>419.1</b>	<b>462.8</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>96.9</b>	<b>144.7</b>
Dettes financières non courantes	19.6	94.0
Impôts différés - passif	14.3	35.9
Provisions pour risques et charges non courantes	1.6	1.5
Autres dettes non courantes	0.0	0.0
<b>Total passifs non courants</b>	<b>35.5</b>	<b>131.4</b>
Dettes financières courantes	156.9	50.7
Provisions pour risques et charges courantes	5.4	5.3
Dettes fournisseurs	54.1	54.6
Autres dettes diverses courantes	70.3	76.1
<b>Total passifs courants</b>	<b>286.7</b>	<b>186.7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>419.1</b>	<b>462.8</b>

Les Capitaux propres, de 96.8 millions d'euros au 31 décembre 2008, ont diminué de -47.8 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à la perte de l'exercice (-38.4 millions d'euros), au paiement des dividendes (-5.6 millions d'euros), à la variation de valeur des instruments de couverture (-3 millions d'euros) ainsi qu'à l'annulation des titres d'auto contrôle (-1.8 millions d'euros).

La dette financière nette (hors juste valeur des instruments financiers) au 31 décembre 2008 s'établit à 138.7 millions d'euros, soit :

# GROUPE FLO

- 173.8 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 16.9 millions d'euros en passifs non courants et 156.9 millions d'euros en passifs courants suite au reclassement de 74 millions d'euros de dettes non courantes en dettes courantes du fait de la rupture des covenants bancaires au 31/12/08.
- 35.1 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) de 173.8 millions d'euros se ventilent en :

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

La trésorerie nette s'élève à 34.1 millions d'euros, soit :

- 35.1 millions d'euros de Disponibilités et valeurs mobilières de placement ;
- 1 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 70.3 millions d'euros se ventilent en :

- 64.1 millions d'euros concernent les dettes fiscales et sociales ;
- 6.0 millions d'euros concernent les autres dettes ;
- 0.2 million d'euros concernent les Produits constatés d'avance.

## Mention des actifs nantis au 31 décembre 2008

Les actifs nantis sont décrits en note 22 et note 25/ 10.2 des annexes des comptes consolidés. A la connaissance de la société, il n'y a pas d'actions Groupe Flo SA inscrites au nominatif pur et faisant l'objet d'un nantissement.

## Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2008

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<b>Obligations contractuelles</b>				
Dettes à long terme *	158.1	155.3	2.8	0.0
Obligations en matière de location-financement	18.5	1.6	7.1	9.8
Obligations d'achat irrévocables	0.0			
<b>Engagements commerciaux</b>				
Autres obligations à long terme	0.0			
<b>Total</b>	<b>176.6</b>	<b>156.9</b>	<b>9.9</b>	<b>9.8</b>

\* y compris juste valeur des instruments financiers

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

- aux baux commerciaux de ses restaurants (Cf. paragraphe 4.3.2.) ;
- au matériel qu'il exploite en location dans le cadre de contrats annuels ou pluriannuels.

## Ratios financiers de gestion

Ratios financiers	2008	2007	2006
Ratio de structure (Dette financière nette/Fonds propres)	1,43	0,86	0,61
Ratio d'endettement financier (Dette financière nette/EBITDA)	4,27	2,69	2,15
Ratio de couverture des intérêts (EBITDA / frais financiers)	3,92	8,36	7,01

Ces ratios sont des ratios de gestion. Les ratios bancaires « Covenants » sont mentionnés en notes 16 et 25 des comptes consolidés (partie 5).

Les ratios de structure et d'endettement sont en hausse en 2008 du fait de l'augmentation de la dette financière liée à la stratégie de développement du Groupe.

Le ratio de couverture des intérêts chute en 2008, conséquence de la hausse des frais financiers et de la baisse de l'EBITDA.



# GROUPE FLO

## 3. FONDEMENTS ET STRATÉGIE

<b>3.1.</b>	<b>PERSPECTIVES ET STRATEGIE</b>	
3.1.1.	Evénements postérieurs à la clôture	50
3.1.2.	Perspectives et Stratégies	51
<b>3.2.</b>	<b>LES HOMMES, VALEUR CLE DU GROUPE</b>	
3.2.1.	Le recrutement	52
3.2.2.	La formation	53
3.2.3.	La politique salariale	54
3.2.4.	Une politique axée sur le handicap	54
<b>3.3.</b>	<b>LA QUALITE ET LA SATISFACTION CLIENTS AU CŒUR DE L'ACTION DU GROUPE</b>	
3.3.1.	Le pôle recherche et développement	55
3.3.2.	La qualité, l'hygiène et la sécurité	55
3.3.3.	Le contrôle de la filière « Achats »	57
3.3.4.	Nouvelle réglementation accessibilité handicapés	59
<b>3.4.</b>	<b>LES FACTEURS DE RISQUES</b>	
3.4.1.	Les risques spécifiques au secteur de la restauration	60
3.4.2.	Les risques financiers	61
3.4.3.	Les risques juridiques	62
3.4.4.	Assurances et couvertures des risques	64

# GROUPE FLO

## **3.1. PERSPECTIVES ET STRATEGIE**

### **3.1.1. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

#### **3.1.1.1. DEVELOPPEMENT**

En 2009, la priorité est donnée à la génération de cash flow, afin de privilégier le désendettement. Dans ce contexte, Groupe Flo a décidé de ralentir son développement en propre (avec un maximum de cinq ouvertures en 2009) au profit de la franchise (une vingtaine d'ouvertures en 2009).

#### **3.1.1.2. FERMETURES ET CESSIONS**

Depuis le 1er janvier 2009, aucune cession n'a été réalisée.

Toutefois, le bail du restaurant Bistro Romain Convention n'ayant pas été reconduit, l'activité a été fermée le 22 mars 2009.

#### **3.1.1.3. MODIFICATION DE LA STRUCTURE JURIDIQUE DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES DE LA SNC HIPPO GESTION ET DE LA SA AGO**

Pour rappel, la stratégie de Groupe Flo est de construire une plateforme de marques leader grâce à notre savoir faire de restaurateur, de gestionnaire et de développeur de réseau. Ces différents savoirs faire sont maîtrisés par les Directeurs d'Exploitation, qui, compte tenu de leur positionnement, sont au cœur de cette stratégie.

La transformation des établissements secondaires en autant d'entités juridique distinctes, ayant pour raison sociale ledit site, s'inscrit dans une optimisation de la stratégie managériale, donnant ainsi une plus large autonomie à chaque Directeur. Cela permettra d'offrir une optimisation de la prise en main des réalités commerciale locales.

Ce choix d'organisation va permettre, compte tenu des exigences de formes attachées, d'identifier les performances réelles de chaque restaurant. Chacune des unités ainsi nouvellement rendue juridiquement autonome, sera intégrée dans une logique d'enseigne mais pleinement connectée au réseau local dont sera garant le Directeur d'Etablissement.

En synthèse, cette organisation traduit la volonté du Groupe de positionner chaque restaurant au centre de son organisation, avec des équipes organisées autour du Directeur d'Exploitation, autonome, et responsabilisé sur leurs résultats et performances.

#### **3.1.1.4. MODIFICATION DES STATUTS DE GROUPE FLO SA**

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption de la forme de société anonyme à conseil d'administration. Ce mode de gestion, mieux adapté aux besoins de la société contribue à une simplification du Gouvernement d'Entreprise et permet une plus grande réactivité dans le processus de prise de décision.

#### **3.1.1.5. MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL DE GROUPE FLO SA**

Dans le cadre du programme de rachat d'actions dont la mise en œuvre a été autorisée par l'assemblée générale mixte du 16 mai 2007, le Groupe Flo a procédé à l'achat de ses propres actions (pour un nombre inférieur à 10% du capital social) dans l'objectif de les annuler. Elle se trouve en conséquence et à ce jour détenir 324.766 de ses propres actions (soit environ 0,55% du capital social de la Société).

Conformément à l'objectif d'annulation précité, le Groupe Flo procédera à l'annulation desdites actions, ce qui, par voie de conséquence, réduira le capital d'un montant de 649.532 euros, et la prime d'émission de la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur montant nominal, soit 1.087.337 euros.

# GROUPE FLO

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la réduction de capital social, non motivée par des pertes à hauteur de 43 771 733 € par voie de réduction de la valeur nominale des 29 181 155 actions composant le capital social de 2 € à 0,5 €.

Cette réduction de la valeur nominale de l'action permettra, compte tenu de l'évolution du cours de bourse de l'action Flo, d'envisager d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Dans ce contexte, il a été décidé de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires une délégation de compétence au Conseil d'Administration en vue de mettre en œuvre le cas échéant cette augmentation de capital.

### **3.1.1.6. AUTRES EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

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

## **3.1.2. PERSPECTIVES ET STRATEGIES**

**Ce paragraphe comporte des intentions ou des estimations susceptibles de ne pas être réalisées.**

- **Perspectives 2009**

Groupe Flo a intégré le caractère durable et profond de la crise actuelle, et a pris des mesures d'adaptation à l'évolution du comportement de ses clients parmi lesquelles :

- la mise en œuvre de stratégies commerciales innovantes et agressives sur toutes ses marques, afin de répondre aux attentes formulées par les consommateurs (programmes de fidélité, ventes à emporter, cartes familles nombreuses, programmes étudiants, soirées thématiques...),
- la poursuite de l'optimisation des structures de coûts en adéquation avec le niveau d'activité,
- la très forte mobilisation des équipes pleinement impliquées dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation et le respect de l'engagement qualitatif de la prestation.

Groupe Flo va poursuivre et intensifier les efforts d'optimisation de ses modèles et, fort de ses marques à potentiel, réaffirme son ambition de consolider sa position de leader et de sortir plus fort des turbulences économiques actuelles.

- **Stratégie de Groupe Flo à court terme**

Les leviers de la stratégie « Groupe Flo » à mettre en œuvre au titre de l'année 2009 sont :

- La révision complète de toutes les offres de restauration intégrant notamment la mise en place de formules et de prix attractifs pour stimuler le trafic, le lancement de nouvelles cartes, le développement des actions commerciales et promotionnelles pour renforcer l'attractivité des marques
- L'optimisation des achats de matière première en s'appuyant sur les compétences de la cellule de référencement (Convergence Achats) et du département « Recherche & Développement » : politique opportuniste en terme d'achat, recherche de massification, optimisation logistique, optimisation des process en cuisine
- L'optimisation des effectifs opérationnels selon les niveaux d'activités : études des structures d'effectif minimal par site, mise en place d'outils d'aide à la planification, développement du temps partiel.

# GROUPE FLO

- Réduction des investissements opérationnels, en limitant le planning de développement en propre à un maximum de cinq restaurants.
- Développer le secteur de la franchise avec une vingtaine d'ouvertures sur toutes les marques du Groupe. Ce développement contribuera à l'amélioration des marges opérationnelles de Groupe Flo.

Par ailleurs, le secteur d'activité de Groupe Flo est actuellement soumis à un taux de TVA de 19,6%. La baisse du taux de TVA à un taux réduit pour le secteur de la restauration, serait de nature à améliorer de manière significative les conditions d'exploitation du Groupe Flo.

## • **Stratégie de Groupe Flo à moyen terme**

La stratégie à moyen terme de Groupe Flo est de construire une stratégie multi-marques gagnante. Groupe Flo s'efforce ainsi de :

- S'imposer dans un cercle vertueux du haut de gamme des segments porteurs et ainsi de se démarquer naturellement de ses concurrents en :  
Proposant des produits à base de matières de première qualité,  
Proposant un service de qualité grâce à une intensification de la formation, un recrutement plus sélectif, une fidélisation de ses salariés en vue de réduire la rotation des effectifs et un contrôle périodique des prestations de service grâce à la mise en place d'un système de « clients mystères »,  
Proposant une marque reconnue soutenue par un marketing fort.
- Rassembler et fédérer les hommes qui sont au cœur de ce dispositif grâce à l'efficacité de la gestion des ressources humaines du Groupe.

Groupe Flo a ainsi :

Constitué une équipe de management rassemblée autour d'un leader dynamique,  
Constitué des équipes opérationnelles alliant à la fois les compétences requises pour assurer la mise en place qualitative de ses produits ainsi celles requises au titre d'une gestion visant à améliorer la rentabilité du Groupe.

- Mettre en place une « machine de croissance » et d'intégrer les trois dimensions que sont :  
L'intégration de concepts matures afin de sécuriser la génération de cash,  
L'amplification de la croissance, et  
Le test de concepts capables d'assurer la croissance de demain.

## **3.2. LES HOMMES, VALEUR CLE DU GROUPE**

### **3.2.1. LE RECRUTEMENT**

En fonction de ce qui a été fait sur notre positionnement d'employeur référent en 2007 nous nous sommes plus particulièrement attachés en 2008 à instaurer des relations de confiance avec une quarantaine d'écoles hôtelières avec qui nous avons souhaité nous engager dans un réel partenariat :

Dispense de cours auprès de certaines classes (licence Pro - BTS...)

Classes dédiés à des futurs salariés Flo (Chef de partie restauration à Thème)

Organisation de journées porte ouverte avec mise en situation réelle d'élèves dans des restaurants du Groupe

Accueil de professeurs dans nos établissements pour leurs faire découvrir nos métiers

Atelier Culinaire ( 8 Ateliers réalisés - 60 Collaborateurs cuisine formés)

Formation Alphabétisation et technique culinaire

Signature de la charte des partenaires avec l'AFLYHT (Association Française des Lycées d'Hôtellerie et de Tourisme) 230 adhérents soit plus de 45 000 élèves.

## 3.2.2. LA FORMATION

En 2008, la formation répond aux objectifs du Groupe Flo, en maintenant les axes engagés sur les précédentes années :

Consolidation des savoirs faire fondamentaux de qualité et d'accueil dans les restaurants par la responsabilisation des managers dans la mise en œuvre de la formation interne et dans leur mission d'insertion.

Le maintien de l'accompagnement et la formation des encadrants à travers des cursus alternants reste une priorité pour renforcer l'efficacité opérationnelle.

Le groupe a également mis en œuvre le chantier de planification déployé sur une période de 6 mois à travers un stage auprès de tous les encadrants des restaurants. 200 personnes ont suivi cette formation au nouvel outil commun de planification pour homogénéiser les pratiques d'organisation et de suivi du travail.

Un des autres axes important cette année est la fidélisation des collaborateurs en engageant ceux-ci à se perfectionner pour progresser.

C'est en favorisant l'accès au droit individuel de formation par l'organisation de stages collectifs ou individuels que le nombre des collaborateurs ayant bénéficié d'une formation a augmenté de 55% par rapport à 2007.

Pour exemple, 60 collaborateurs cuisine ont pu suivre cette année une formation technique culinaire dispensée sous forme d'ateliers thématiques.

ette: Mise en page : 22/04/09 15:09 Page 1

**Votre expérience vaut un diplôme**

Le Groupe Flo a décidé de vous accompagner dans la reconnaissance de vos compétences.

**Vous avez plus de 3 ans d'expérience et souhaitez valoriser votre expérience ?**

Parlez-en vite à votre directeur ou manifestez-vous pour plus d'informations, auprès du Département Emploi Formation - Tour Manhattan - 6, place de l'Iris - 92005 Paris La Défense cedex - Tél. 01 41 92 30 39

**GROUPE FLO**  
La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit

BRASSERIES **FLO** **Le Pain Quotidien** **Le Pain des Écoliers** **Apprentissages**

Document réservé aux collaborateurs du Groupe Flo

En parallèle, afin de professionnaliser la formation des encadrants, le service formation a présenté un parcours alternant sur le poste adjoint d'exploitation et a reçu l'agrément CQP ( Certificat de qualification professionnel) Assistant d'Exploitation auprès du Fafih (Organisme paritaire collecteur agréé de la branche professionnelle). Ce CQP est diplômant et reconnu au RNCP (Répertoire national des certificats professionnels), il est accessible aussi bien aux adjoints d'exploitation confirmés à travers la conduite d'une VAE qu'aux adjoints d'exploitation débutants à travers une période de professionnalisation.

Un accent plus particulier a été mis, en 2008, sur l'accompagnement des collaborateurs dans la reconnaissance de leurs compétences par la VAE métier. 28 collaborateurs se sont engagés dans cette démarche.

# GROUPE FLO

## **3.2.3. LA POLITIQUE SALARIALE**

Elle s'organise autour de deux modes de rémunération :

- au pourcentage pour le personnel de salle : 15% à 16% du chiffre d'affaires hors taxes service compris facturé selon les enseignes et les régions ;
- au fixe pour le personnel de cuisine.

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

## **3.2.4. UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP**



Fin 2007, le Groupe Flo et l'ensemble de ses entités décidaient de s'engager dans l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées.

Pour 2008: 5 accords d'entreprise ont été signés avec les partenaires sociaux d'Hippo Gestion, Flo La Défense, AGO Bistro Romain, Flo Gestion et la SER La Coupole.

Ils ont chacun reçu un agrément pour 3 ans par leur Direction Départementale du Travail.

Cette première année a permis de mettre en place un certain nombre de réalisations axées autour du recrutement, du maintien dans l'emploi, de la sensibilisation, du travail avec le secteur protégé et adapté.

Un ensemble d'outils a été créé afin de communiquer sur la politique handicap du Groupe et d'accompagner les opérationnels dans l'intégration de travailleurs handicapés.

Parmi eux, la création d'un bloc marque « Groupe Flo Action Handicap » permettant ainsi d'identifier l'engagement du Groupe sur des affiches, des dépliants, dans des annonces presse...

Afin de faciliter le recrutement de travailleurs handicapés, une formation spécifique a été dispensée aux différents responsables de ressources humaines.

Partant du principe que « seules les compétences font la différence », l'ensemble des postes a été ouvert aux personnes en situation de handicap.

De ce fait, le Groupe a procédé à des recrutements et au maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés.

Le nombre de travailleurs handicapés présents sur l'ensemble des entités du Groupe a ainsi connu une progression de 83% en un an.

Ces premiers résultats démontrent l'implication de l'ensemble des équipes et ouvrent la voie à de nouvelles actions et concrétisations de l'engagement du Groupe.

# GROUPE FLO

## 3.3. LA QUALITE ET LA SATISFACTION CLIENTS AU CŒUR DE L'ACTION DU GROUPE

### 3.3.1. LE POLE RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

Pour une meilleure réactivité et coordination, le Pôle R & D rassemble plusieurs compétences :

- Une équipe de deux Directeurs Techniques « solides » étoffée d'un Directeur Technique « liquides » à la fin de l'année 2008,
- Un coordinateur technique en charge des relations entre le Pôle R&D, la Direction des Services Informatiques, la Direction Marketing et Convergence Achats,
- Une analyste des coûts en charge du suivi des coûts de revient,
- La Directrice et les deux responsables Qualité, Hygiène et Sécurité.

Dans un premier temps, le pôle R&D a pour missions principales :

- le respect et la garantie des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire en vigueur,
- l'élaboration des offres produits par carte et par marque et la mise à disposition des fiches techniques à tous les chefs de cuisine,
- l'élaboration d'un cahier des charges en liaison avec Convergence Achats au service des équipes opérationnelles, afin d'assurer le meilleur sourcing possible et de faciliter une sous traitance adaptée à nos métiers,
- l'optimisation permanente et l'évolution de nos modes opératoires en cuisine, en collaboration avec le service travaux investissements du Groupe ,
- une présence systématique sur l'élaboration de tous les outils de formation « métiers / techniques » du Groupe et une promotion extérieure permanente à ce titre,
- la mise en place d'une veille organisée tant sur les produits que sur les process et évolutions technologiques,
- la mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de développement durable (nutrition, respect de l'environnement).

### 3.3.2. LA QUALITE, L'HYGIENE ET LA SECURITE

La sécurité alimentaire est mise en œuvre par le service Qualité Hygiène Sécurité de Groupe Flo en relation avec un laboratoire indépendant.

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

Le service Qualité Hygiène et Sécurité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur la méthode HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, analyse des risques et définition de points critiques pour leur maîtrise).

Un manuel HACCP complet a été conçu en interne à l'intention des équipes Directeurs et Chefs des établissements. Il est désormais le référentiel de Groupe Flo dans la mise en œuvre de la maîtrise du risque sanitaire.

Il est présenté à l'occasion des contrôles des services officiels, à leur demande car il permet de justifier les bonnes pratiques hygiène et la maîtrise des points critiques. Sa mise en oeuvre fait l'objet de contrôles à l'occasion des audits organisés avec le laboratoire extérieur.



# GROUPE FLO

Un tel document est régulièrement actualisé afin de suivre l'évolution des pratiques, matériels et produits des différentes enseignes.

## **Les contrôles effectués en 2008**

Un appel d'offre lancé en 2007 a permis à la Direction Qualité de répartir les contrôles internes sur deux laboratoires.

### En interne :

Le rythme des interventions des laboratoires avec un audit conseil de trois heures puis des audits de suivi de 45 mn a été maintenu.

Par contre, la cotation a été modifiée pour plus de sévérité afin de mieux distinguer les établissements entre eux.

L'audit de suivi de 45 mn a évolué : les éléments les mieux maîtrisés ont été retirés au profit de points de contrôles orientés selon la politique suivie Hygiène mise en œuvre par le Service Qualité, Hygiène et Sécurité. L'audit de suivi est alors un véritable outil de pilotage du suivi hygiène des restaurants.

C'est ainsi plus de **1 200 heures d'audit** qui ont été réalisées par nos laboratoires extérieurs sur l'ensemble des restaurants du Groupe Flo.

Plus de **4 200 analyses micro biologiques** ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits et des surfaces.

Les résultats de ces interventions sont analysés mensuellement par le Service Qualité, Hygiène et Sécurité afin de suivre le niveau de maîtrise des restaurants.

330 analyses micro biologiques de matières premières ont été réalisées afin d'en valider la conformité. Les résultats de ces contrôles sont suivis directement par le service QHS, en relation avec le service Qualité de Convergence Achats.

### En externe :

Les services officiels de contrôle ont effectué 58 visites inopinées sur toute la France. Ce chiffre regroupe les visites des inspecteurs vétérinaires (dépendant des Directions Départementales des Services Vétérinaires), des inspecteurs des Fraudes (dépendant des Directions Départementales de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) et des inspecteurs de la DDASS (dépendant des Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales).

Ces contrôles inopinés nous permettent de nous assurer du bon respect de la législation sur les exploitations visitées et ainsi de confirmer la bonne organisation des outils Qualité en réponse à la législation.

## **Les actions de sensibilisation**

### La formation à l'hygiène (équipes de cuisine) :

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

En 2008, la formation à l'embauche est toujours systématique. Désormais, une fois par an, nous utilisons le quizz de test des connaissances disponible sur le DVD de formation afin de vérifier le niveau des connaissances de chaque collaborateur et, si besoin, une nouvelle formation adaptée est déclenchée en conséquence.



# GROUPE FLO

La formation HACCP (encadrement) :

La formation HACCP d'une journée a permis de former près de 250 adjoints et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire.

## **Intégration des nouvelles unités**

Reprises ou créations :

A chaque reprise, les restaurants (Bœuf à Six Pattes, Les Armes de Bruxelles, Taverne de Maître Kanter...) ont fait l'objet d'audits internes ou externes pour un premier bilan. Dans les mois qui suivent, le service QHS en collaboration avec les Directeurs Techniques concernés veillent à la mise en place du Manuel HACCP et des interventions du laboratoire extérieur.

Développement :

Le Service QHS vise tous les plans des projets de développement pour en vérifier la cohérence pour la maîtrise du risque sanitaire. Il travaille en coordination avec le service Travaux. Il se tient à la disposition des services vétérinaires dans le cadre de la procédure de validation des dépôts de permis ou déclarations de travaux.

## **La veille sanitaire**

Des revues spécialisées, des relations interprofessionnelles par le biais du Syndicat, un site internet privé de veille juridique en agroalimentaire permettent au Service Qualité Hygiène et Sécurité de se tenir informé des évolutions de la réglementation en matière de sécurité des aliments.

## **Le Contrôle des approvisionnements**

Le service Qualité Hygiène et Sécurité est informé de tous les référencements produits à l'occasion des créations des nouvelles cartes.

C'est ainsi, qu'avec le Service Qualité de Convergence Achats, il peut :

- vérifier les dénominations de vente pour la création des cartes commerciales,
- anticiper des référencements avec le test en vieillissement bactériologique des produits sensibles,
- identifier les produits qui méritent un suivi bactériologique,
- identifier les fournisseurs qui méritent un audit sur la maîtrise du risque sanitaire.

### **3.3.3. LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »**

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

Les 4 principales missions de Convergence sont :

\* **Le sourcing des produits alimentaires** en fonction des besoins des différentes enseignes de Flo et Disney.

L'équipe d'achat recherche à travers le monde les références dont le cahier des charges est exprimé avec une grande précision.

Artisans, producteurs, industriels sont sélectionnés selon leur compétence et leur capacité à répondre à nos exigences. De nombreux tests sont organisés avec les opérationnels avant de retenir un produit.

# GROUPE FLO

Plusieurs partenariats sont conclus avec les fournisseurs leaders et leur cellule recherche et développement mais Convergence n'hésite pas à sortir des circuits traditionnels pour être une vraie force de propositions vis à vis des enseignes.

Régulièrement des animations et des promotions sur les produits sont mises en avant.

\* **La négociation tarifaire** s'appuyant sur la formation et l'expérience des acheteurs mais aussi par la mutualisation des volumes de Flo, Disney et des clients adhérents à Convergence.

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

Dès que les conditions sont réunies, l'article est référencé dans la base de Convergence puis s'interface quotidiennement avec les systèmes d'informations achats de chaque restaurant.

Les remises diverses obtenues sont répercutées directement à l'enseigne qui effectue l'achat.

Chaque mois une batterie d'indicateurs permet de situer les prix de Convergence et les prix du marché.

Une « Newsletters » mensuelle, envoyée, à tous les responsables opérationnels, permet enfin d'anticiper certaines tendances et d'expliquer les actions entreprises.

\* **L'organisation de l'approvisionnement** soit en organisant des livraisons directes dès que le poids moyen livré est significatif ou par l'intermédiaire de 4 plates formes logistiques qui achètent, stockent, préparent et livrent les restaurants en fonction de leurs commandes.

Chacune des plates formes est spécialisée selon les produits concernés : le sec, le congelé, le frais et les liquides. Toute la France et l'Europe, si nécessaire, sont livrées quotidiennement.

Ces plates formes, en supprimant les contraintes multi sites, donnent une grande souplesse pour choisir le fournisseur (petit artisan ou gros industriel), pour massifier les livraisons, réduire les minima coûteux de transport et simplifier le traitement administratif des factures.

Par ailleurs, ce choix logistique donne à chacune des enseignes la certitude de retrouver le même article quelque soit la situation géographique du restaurant. C'est un argument commercial et un argument de sécurité alimentaire forts.

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

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

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

\* **La sécurité alimentaire** est une grande priorité de Convergence Achats.

L'ingénieur qualité intégré dans l'équipe de Convergence, aidé par une société extérieure spécialisée dans l'audit des entreprises de l'agro-alimentaire, apporte toutes les garanties au restaurateur en terme d'hygiène et de sécurité alimentaires des produits achetés.

Les audits qualité approfondis et indépendants réalisés chez les fournisseurs, les analyses micro biologiques des produits, la mise en place de « mouchard de température » dans les transports, la formation des équipes terrain, les procédures de gestion de crise constituent un arsenal efficace.

La veille des textes législatifs en perpétuelle évolution est assurée.

# GROUPE FLO

Convergence est volontairement située au cœur du plus grand marché des produits frais au monde : **le Min de Rungis**. L'entreprise est ainsi à proximité des acteurs du secteur et des principales administrations comme les douanes, les services vétérinaires et les fraudes.

L'équipe est composée de **9 acheteurs expérimentés** (tous expert dans leur gamme d'achat : fruits et légumes, marée, viande, épicerie ...etc.), capables d'apporter conseils aux équipes de cuisine, d'un **ingénieur qualité**, d'un **logisticien**, d'un **développeur commercial** et d'une petite **équipe administrative**.

Notre « catalogue produits » rassemble environ **11 000 références** et **700 fournisseurs**. Ainsi, Convergence est capable de répondre aux besoins d'une dizaine de concept de restauration différentes (restauration traditionnelle, gastronomique, rapide, à thème, séminaire, hôtel, etc.).

**Près de 400 restaurants soit 100 000 clients journaliers** finaux sont concernés par les achats réalisés par Convergence.

En 2008, **les achats alimentaires sont de l'ordre de 200 millions d'euros dont 102 pour le Groupe Flo**, 74 pour Disney et environ 24 pour les restaurateurs adhérents qui ont rejoint Convergence pour leur achats.

Les coûts de structure de Convergence Achats sont couverts par les associés au prorata des achats réalisés.

## **3.3.4. NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES**

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

Cette loi implique :

→ Pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 1<sup>er</sup> groupe) :

- De réaliser un diagnostic par établissement avant le 1<sup>er</sup> janvier 2011,
- De s'obliger à se mettre en accessibilité totale avant le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).

→ Pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 2<sup>ème</sup> groupe) :

- De s'obliger à se mettre en accessibilité avant le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).

A cet effet, Groupe Flo réalisera, conformément à la réglementation, une centaine de diagnostics sur l'accessibilité des exploitations du Groupe afin de répondre et d'anticiper les mises en accessibilité des établissements.

# GROUPE FLO

## 3.4. LES FACTEURS DE RISQUES

### 3.4.1. RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

#### 3.4.1.1. OBLIGATIONS SANITAIRES EN MATIERE D'HYGIENE

Le service Qualité Hygiène et Sécurité (QHS) s'assure que les législations en vigueur en matière d'hygiène soient respectées.

##### **Risque d'une non-conformité :**

Avec la mise en place du Manuel HACCP, la maîtrise du risque sanitaire repose exclusivement sur la maîtrise des points critiques (enregistrements quotidiens), le respect des fiches de bonnes pratiques et la mise en place d'actions correctives pour toute non conformité.

C'est ainsi que chaque Directeur et Chef de restaurant doit être capable de restituer l'historique de sa maîtrise du risque sanitaire : enregistrements tenus à jour, actions correctives annotées et suivies. Les audits du laboratoire extérieur permettent de vérifier le bon niveau de maîtrise pour chaque établissement, et d'identifier les restaurants en difficulté pour organiser un suivi si nécessaire. Cette anticipation permet d'éviter tout risque grave de non maîtrise.

##### **Suivi de la législation :**

Le service QHS est en relation avec différents organismes juridiques pour tenir à jour ses connaissances en matière de législation et mettre en place les mesures nécessaires pour y répondre.

#### 3.4.1.2. DEPENDANCE DE LA SOCIETE A L'EGARD DE CERTAINES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET À L'EGARD DE CERTAINS FOURNISSEURS

Groupe Flo estime ne pas avoir de dépendance spécifique à l'égard de ses sources d'approvisionnement. La centrale d'achats Convergence Achats veille, sur les produits sensibles, à effectuer un référencement en permanence auprès de plusieurs fournisseurs.

#### 3.4.1.3. RISQUES INDUSTRIELS LIES A L'ENVIRONNEMENT

Les risques industriels liés à l'environnement concernant le secteur de la restauration sont les suivants :

- risque de pollution des eaux usagées liées aux évacuations d'eaux grasses ;
- risque de nuisance sonore ;
- risque de pollution par les fumées d'extraction des hottes.

Les coûts de maintenance et de mise en conformité sont comptabilisés selon les principes comptables du Groupe en charges ou en immobilisations lors de la réalisation des travaux.

Au cours des derniers exercices, la plupart des restaurants du Groupe Flo ont fait l'objet d'une mise aux normes :

- au niveau des évacuations des eaux grasses : à ce jour 4 exploitations sont à mettre en conformité pour un coût estimé de 75 000 euros au titre des travaux courants (1 Bistro Romain pour un montant de 15 000 euros et 3 Hippopotamus pour 60 000 euros).

# GROUPE FLO

- au niveau des nuisances sonores : plusieurs études acoustiques ont été réalisées au cours de cet exercice et se sont révélées conformes aux normes en vigueur.
- au niveau des évacuations de fumées : aucune demande n'est faite à ce jour pour la mise en conformité.

## **3.4.1.4. ENGAGEMENTS D'INVESTISSEMENT**

La politique de développement de Groupe Flo implique des engagements d'investissement ne présentant aucun risque particulier spécifique à la restauration.

## **3.4.2. RISQUES FINANCIERS**

### **3.4.2.1. RISQUES DE LIQUIDITE**

Les risques de liquidité sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 25.

### **3.4.2.2. RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE**

#### **Risque de change :**

Les risques de change sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 25, conformément à IFRS 7.

#### **Risque de taux :**

Les risques de taux sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 25, conformément à IFRS 7.

### **3.4.2.3. RISQUES SUR ACTIONS**

Les risques sur actions sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 25, conformément à IFRS 7.

### **3.4.2.4. RISQUES DE NON-RECOUVREMENT DE CREANCES**

Néant.

# GROUPE FLO

## 3.4.3. RISQUES JURIDIQUES

### 3.4.3.1. IMPACTS D'UNE REGLEMENTATION PARTICULIERE RECENTE OU À VENIR QUI PEUT AVOIR UNE INCIDENCE SENSIBLE SUR LE GROUPE, SES RESULTATS, SON ACTIVITE.

#### 3.4.3.1.1. TRANSPORT DE FONDS

La poursuite de la desserte des restaurants de Groupe Flo par des transporteurs de fonds est susceptible d'induire des mises aux normes suite au décret du 18 décembre 2000 définissant les aménagements nécessaires pour des locaux desservis par des personnes physiques ou morales exerçant l'activité de transport de fonds.

#### 3.4.3.1.2. AUTORISATIONS LEGALES, REGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIVES NECESSAIRES A L'EXPLOITATION ET INHERENTES A L'ACTIVITE

L'activité de restauration exploitée dans l'ensemble des sites du Groupe Flo nécessite des autorisations administratives telles que, au minimum, une autorisation d'ouverture au public avec conformité des normes de sécurité, une licence de débit de boissons (licence restauration ou licence IV), et éventuellement une autorisation d'ouverture tardive suivant la localisation géographique et l'importance des sites.

La plupart de nos établissements ne sont pas soumis à l'accord de la Commission Départementale d'Equipement Commercial (C.D.E.C.).

#### 3.4.3.2. RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX

En général, Groupe Flo n'est pas propriétaire des murs de ses sites d'exploitation. Le renouvellement des baux ainsi que leur mode d'indexation sont gérés par la Direction Juridique. Les loyers de Groupe Flo sont indexés annuellement ou de manière triennale sur la base de l'indice INSEE du coût de la construction. Par ailleurs, certains loyers comportent une partie variable calculée sur la base du chiffre d'affaires du site concerné et généralement au-delà d'un plancher de chiffre d'affaires.

#### Les baux à loyer variable de Groupe Flo :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2008 en millions d'euros
Hippopotamus	20	2.5
Bistro Romain	8	1.1
Flo <sup>(1)</sup>	1	0.0
Tablapizza	2	0.2
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>3.8 *</b>

*(1) Loyer inférieur à 0.1 million d'euros.*

*\* Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montants de loyers : 2.1 millions d'euros).*

# GROUPE FLO

**Les échéances des baux commerciaux peuvent se décomposer ainsi :**

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et +
Nombre de baux arrivant à échéance	16	9	8	9	7	13	17	17	10	11	11	1	19

**Les échéances des crédits-baux peuvent se décomposer ainsi :**

Année	2010	2011	2012	2013	2015	2018	2022	2023	2025
Nombre de crédit-baux arrivant à échéance	2	3	3	2	1	1	2	5	1

### 3.4.3.3. LOCATIONS GERANCES, CONCESSIONS ET MANDATS DE GESTION

En matière de fonds de commerce, Groupe Flo exploite également des fonds de commerce via des contrats de location gérance, sous location et mandat de gestion. Ces différents contrats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Activité	Localisation	Type de contrat	Echéance
Hippopotamus	Paris Montparnasse	Location-gérance	2012
Hippopotamus	Lyon République	Location-gérance	2008
Hippopotamus	Lyon Mercière	Location-gérance	2012
Hippopotamus	Lille	Location-gérance	2009
Hippopotamus	Marseille Vieux Port	Location-gérance	2012
Bistro Romain	Strasbourg	Location-gérance	2008
Festival Disney (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Mandat de gestion	2011
Rainforest Café (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Sous-location	2008
King Ludwig's Castle (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Sous-location	2013
Flo Concession Jardin des Plantes	Paris	Location Gérance	2025
CNIT La Défense	Paris La Défense	Location-gérance	2012

Groupe Flo est également propriétaire de fonds de commerce exploités par une tierce société au Groupe Flo via un contrat de location gérance. Ces différents contrats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Activité	Localisation	Type de contrat	Echéance
Hippopotamus	Tours	Location-gérance	2008
Hippopotamus	Massy	Location-gérance	2010
Hippopotamus	Strasbourg	Location-gérance	2013

### 3.4.3.4. RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CONCESSIONS DE RESTAURANTS

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

# GROUPE FLO

## 3.4.3.5. LITIGES AYANT EU OU POUVANT AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SITUATION FINANCIERE DE GROUPE FLO

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

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

L'action au fonds est en cours sur la base de ces rapports experts mais sa durée ne peut être appréhendée à ce stade.

Un jugement en première instance est susceptible d'être rendu au cours du dernier trimestre 2009 ou premier trimestre 2010.

A la connaissance de Groupe Flo, il n'existe aucun autre litige, fait exceptionnel ou arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent un impact significatif (supérieur à 1 million d'euros) sur la situation financière, l'activité, le résultat de la société ou de son Groupe et de ses filiales (Cf montant des provisions pour litiges note 17 des comptes consolidés).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et du groupe.

## 3.4.4. ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

### 3.4.4.1. DESCRIPTION DES POLICES D'ASSURANCE EN VIGUEUR AU 31 DECEMBRE 2008

#### Multirisque Commerce

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* Incendies - explosion - risques divers : - Bâtiments responsabilité locative - Contenu en général (matériel / marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 11,4 millions d'euros par site. Jusqu'à concurrence de 5,7 millions d'euros
* Frais, pertes et recours consécutifs garantis	Jusqu'à concurrence de 0,9 million d'euros
* Pertes d'exploitation	Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 11,4 millions d'euros
* Valeur vénale du fonds de commerce	Jusqu'à concurrence de 11,4 millions d'euros
* Autres dommages (matériels et/ou marchandises)	Jusqu'à concurrence de 0,9 million d'euros

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

**Franchises absolues :** 3 000 € pour tout sinistre, sauf en bris de glace : 500 €, non soumises aux variations de l'indice R.I.



# GROUPE FLO

## Responsabilité Civile Exploitation

Garantie contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber à notre société en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs causés aux tiers par le fait de l'exploitation de l'entreprise dans le cadre des activités déclarées.

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* Responsabilité civile exploitation - dommages corporels - dommages matériels et immatériels consécutifs - dommages immatériels non consécutifs	6,1 millions d'euros par sinistre 1,5 millions d'euros par sinistre 0,3 million d'euros par sinistre
* Dommages résultant d'une atteinte à l'environnement accidentelle	0,6 million d'euros par année d'assurance sans pouvoir dépasser 0,3 million d'euros par sinistre
* Dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs confondus survenus aux Etats Unis ou au Canada	3,0 millions d'euros*

**Franchise :** 150 € non soumise à variation suivant l'évolution de l'indice R.I. pour tout sinistre hors zone Nord Américaine.

## Responsabilité Civile Produits

Garantie contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile, pouvant incomber à notre société en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs causés aux tiers par les produits fournis par le Groupe ou les personnes dont il est civilement responsable (y compris les sous-traitants), survenant après livraison des produits et ayant pour fait générateur un vice propre à la chose livrée ou une erreur ou omission commise dans sa conception, sa préparation, sa fabrication, sa transformation, sa réparation, sa manipulation, son étiquetage, son stockage, sa livraison, sa présentation ou ses instructions d'emploi.

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* Tous dommages confondus <i>dont</i> - Dommages matériels et immatériels consécutifs - Dommages immatériels non consécutifs et frais de dépose-repose	3,0 millions d'euros par année d'assurance  1,5 millions d'euros par sinistre 0,2 million d'euros par année et par sinistre

**Franchise absolue :** 150 €, sauf pour les sinistres générant que des dommages corporels

## Flotte Automobile

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

Certains véhicules sont garantis au tiers.

Garantie conducteur systématique avec plafond de 230 000 euros.

Garantie bris de glace sans franchise systématique.

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

## Responsabilité civile dirigeants

Garanties au profit des tiers.

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* à leur responsabilité civile, et * à la défense civile et pénale des dirigeants et aux frais engagés.	Montant des garanties : 10 millions d'euros Franchise : aucune

# GROUPE FLO

Toutes les fonctions des mandataires sociaux de Groupe Flo au sein des filiales de la société sont mentionnées au paragraphe 4.1.3.

En 2008, le montant cumulé des primes d'assurance s'est élevé à 850 350 euros.

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

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

## **3.4.4.2. SECURITE DES SITES**

Les restaurants de Groupe Flo sont assujettis aux arrêtés du 25 juin 1980 et 21 juin 1982 modifié relatifs aux établissements recevant du public. Concernant la sécurité anti-feu, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de mise en conformité des systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et de dispositifs d'alarmes sonores et de faire contrôler périodiquement, par un organisme agréé l'ensemble des installations ou équipements présentant un risque lié à la sécurité des personnes ou des biens.

Par ailleurs, les restaurants situés au sein de centres commerciaux et de complexes cinématographiques font l'objet d'obligations complémentaires : système d'extinction automatique à eau et alarme incendie sur toute la surface du restaurant surveillé depuis un poste de sécurité.

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

La Commission de Sécurité effectue un passage par site en moyenne tous les 5 ans, soit une dizaine de passages par an suivant la catégorie de l'exploitation. Après chaque passage de la Commission, Groupe Flo a l'obligation de lever les remarques émises par celle-ci et de confirmer par courrier à la préfecture de Police la levée de la totalité des réserves.

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

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

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

Enfin, Groupe Flo a consolidé sur les 2 dernières années la maintenance annuelle de ses exploitations en organisant et planifiant la gestion administrative des contrats et leur renouvellement.

# GROUPE FLO

## 4. INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES

<b>4.1.</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	
4.1.1.	Les organes légaux de décision et de contrôle	68
4.1.2.	Les organes managériaux de décision et de contrôle	69
4.1.3.	Le Conseil de Surveillance et Le Directoire	72
4.1.4.	Rapports sur les procédures de contrôle interne :	84
	- Rapport du Président du Conseil de Surveillance	84
	- Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	94
<b>4.2.</b>	<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>96</b>
<b>4.3.</b>	<b>BOURSE</b>	
4.3.1.	Le marché des titres	97
4.3.2.	Les dividendes	97
4.3.3.	Le cours de Bourse	98
<b>4.4.</b>	<b>GENERALITES SUR LA SOCIETE</b>	<b>99</b>
<b>4.5.</b>	<b>GENERALITES SUR LE CAPITAL</b>	
4.5.1.	Renseignements généraux	102
4.5.2.	Autres titres donnant accès au capital	107
4.5.3.	Le Pacte d'Actionnaires	108

# GROUPE FLO

## 4.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 4.1.1. LES ORGANES LEGAUX DE DECISION ET DE CONTROLE

En janvier 2001, Groupe Flo a modifié sa structure en adoptant un mode de fonctionnement à Conseil de Surveillance et Directoire. Ce mode de gestion, mieux adapté aux besoins de la société permet une direction collégiale de la société ainsi qu'une répartition logique des responsabilités.

#### *a) Pouvoirs du Conseil de Surveillance (articles 16 et 19 des statuts)*

Le Conseil de Surveillance assure en permanence et par tous moyens appropriés le contrôle de la gestion de la Société effectuée par le Directoire. Il opère à cet effet à toute époque de l'année les vérifications et contrôle qu'il juge opportun et peut se faire communiquer les documents qu'il juge utiles à l'accomplissement de sa mission.

Après la clôture des comptes, le Conseil de Surveillance vérifie et contrôle les comptes établis par le Directoire, ainsi que, s'il y a lieu, les comptes consolidés. Le Conseil de Surveillance présente chaque année à l'Assemblée Générale Ordinaire un rapport contenant ses observations sur le rapport du Directoire et les comptes.

Le Conseil de Surveillance donne son autorisation préalable aux opérations visées à l'article 15 des statuts et qui sont de sa compétence. Le Conseil de Surveillance assume également les autres compétences qui lui sont expressément dévolues de par la réglementation en vigueur.

Il a également la faculté de nommer un ou plusieurs censeurs qui auront pour mission d'assister le conseil et assisteront à ses réunions sans voix délibérative

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit détenir au minimum 10 actions de la société Groupe Flo.

Le Conseil de Surveillance peut recevoir, à titre de jetons de présence, une rémunération fixée par l'Assemblée Générale. Il répartit cette rémunération entre ses membres dans les proportions qu'il détermine. En 2008, il a été alloué 250 000 euros de jetons de présence au Conseil de Surveillance.

A ce jour Groupe Flo n'a pas pris de mesures pour évaluer le Conseil de Surveillance. Par contre, des objectifs sont fixés au Directoire permettant de l'évaluer.

#### *b) Pouvoirs du Directoire (article 15 des statuts)*

Sous réserve des pouvoirs attribués par la Loi et par les statuts au Conseil de Surveillance et aux Assemblées Générales, le Directoire a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société et pour faire ou autoriser toutes les opérations intéressant l'activité de la Société, telle qu'elle est fixée dans l'objet social ; à l'exception notamment de ce qui concerne les cessions d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les cautions, avals ou garanties qui sont nécessairement soumis à l'autorisation du Conseil de Surveillance. Le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport trimestriel sur la marche de la Société.

Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire doit arrêter les comptes de la société et les communiquer au Conseil de Surveillance, pour qu'il puisse exercer son contrôle. Il lui communique également, s'il y a lieu, les comptes consolidés.

Le Directoire doit communiquer au Conseil de Surveillance le rapport qu'il présentera à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. De même, il lui communiquera les documents de gestion prévisionnelle et un rapport d'analyse dans les délais

# GROUPE FLO

légaux. Dans les rapports de la Société avec les tiers, le Président du Directoire représente la Société vis-à-vis des tiers.

A noter qu'il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption de la forme de société anonyme à conseil d'administration (Cf. § Evénements postérieurs à la clôture).

## *c) Les Comités spécialisés*

Deux comités spécialisés existent <sup>1</sup> :

- (i) un comité d'audit, composé de Monsieur Michel Renault, de trois représentants du consortium, à savoir Monsieur Piet Dejonghe représentant d'AvH, Monsieur Maximilien de Limburg Stirum représentant de CNP et Monsieur Mathieu Chabran représentant de Tikeflo, du président du directoire, du directeur financier et des commissaires aux comptes, et
- (ii) un comité des rémunérations composé de Monsieur Gilles Samyn Président du Conseil de Surveillance et représentant de CNP, de Monsieur Luc Bertrand représentant AvH, de Monsieur Antoine Flamarion représentant de Tikeflo, de Monsieur Pascal Malbequi administrateur indépendant, et du Président du Directoire.

Groupe Flo se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France.

## **4.1.2. LES ORGANES MANAGERIAUX DE DECISION ET DE CONTROLE**

### *▪ Le Comité de pilotage*

Le Comité de Pilotage est composé :

- de quatre représentants du consortium, à savoir : Monsieur Piet Dejonghe représentant d'AvH, Monsieur Maximilien de Limburg Stirum représentant de CNP, et Messieurs Mathieu Chabran et Antoine Flamarion représentants de Tikeflo,
- du Président du Directoire, et
- du directeur financier.

Il se réunit mensuellement et traite de l'ensemble des sujets portant sur la situation financière, les perspectives et la stratégie du Groupe Flo.

### *▪ Le Comité Exécutif*

Le Comité Exécutif réunit les principales fonctions stratégiques de l'entreprise :

- le Président du Directoire,
- le Directeur Financier,
- les Directeurs Généraux des branches opérationnelles,
- le Directeur Marketing,
- le Directeur des Ressources Humaines.

Le Comité Exécutif se réunit deux fois par mois et élabore la stratégie de Groupe Flo, débat et acte les prises de décisions, veille à la cohérence et à la mise en œuvre des projets en préservant les différences spécifiques des métiers de chacun et en relayant les décisions auprès des équipes.

## **Expérience professionnelle des membres du Comité Exécutif :**

---

<sup>1</sup> Détaillés dans le paragraphe 4.1.5.

# GROUPE FLO

**Dominique Giraudier**, après 10 années passées au Secrétariat général et à l'Audit interne du Groupe Casino, a rejoint le Groupe Flo voici 16 ans. Au sein de Groupe Flo, il a successivement occupé les fonctions de Directeur administratif et financier (10 ans) et de Président du Directoire (6 ans).

**Arnaud Louet**, après une expérience de 6 ans au sein du cabinet d'audit Salustro Reydel, a passé 5 années chez Conforama, où il a successivement occupé les fonctions de Directeur du Contrôle Financier de l'enseigne et Directeur Financier de Conforama France. Depuis début 2008, il occupe la fonction de Directeur Financier du Groupe.

**Eric Vincent**, après une expérience de 7 ans à la Direction export du Groupe Bongrain, a occupé pendant 3 années la Direction du développement international de Groupe Flo. Depuis 6 ans, il occupe la fonction de Directeur Général des enseignes Hippopotamus et Tablapizza.

**Philippe Jean**, après 10 années passées au Service juridique et à la Direction Opérationnelle du Groupe Sodexo, a occupé ensuite pendant deux ans la Direction Opérationnelle Ile de France de la société Hertz France et trois années le poste de Directeur des Opérations au sein de Groupe ELIOR. Depuis début 2008, il occupe la fonction de Directeur Général de l'enseigne Bistro Romain.

**Dominique de Ternay** a rejoint le Groupe Flo en décembre 2004 en tant que Directeur du marketing. Il a précédemment occupé des fonctions au sein des Direction marketing du Groupe Danone (14 ans) et Egg (2 ans).

**Etienne Rémond** a occupé diverses fonctions au sein des Directions des ressources humaines des Groupes Auchan (6 ans), MacDonald (6 ans) et Pepsico (10 ans). Depuis 6 ans, il occupe la fonction de Directeur des Ressources Humaines du Groupe.

## ▪ *Comités de gestion*

Chaque branche d'activité présente mensuellement au Directeur Financier et au contrôle de gestion du Groupe ses résultats et ses plans d'action.

## ▪ *Comités d'activité*

Chaque branche d'activité présente mensuellement au Président du Directoire et au Directeur Financier ses perspectives d'activité commerciale à venir ainsi que ses plans d'actions en vue de développer son activité commerciale.

## ▪ *Comités d'investissement*

Les branches d'activité présentent leurs projets et besoins en investissements de rénovation, de maintenance et de développement ainsi que l'avancement des projets en cours au Comité d'Investissement composé :

- des Directeurs Généraux des branches opérationnelles, et
- de la Direction des Travaux.

Avant toute étude approfondie, la Direction des Travaux apprécie la faisabilité du projet en fonction de sa présence au sein des budgets d'investissements de rénovation, de maintenance et de développement acceptés par la Présidence et la Direction Financière du Groupe.

# GROUPE FLO

Tous les projets d'investissements du Groupe font ensuite l'objet d'une étude approfondie systématique sur le plan de la faisabilité, de l'opérationnalité du site ainsi que sur le plan financier.

Leur validation définitive est soumise à des critères de retour sur investissement minimum des capitaux investis. Cette évaluation est faite à nombre de couverts constant et sans prise en compte d'une éventuelle valeur résiduelle ou du renouvellement, quasi-systématique, au terme de la durée du bail commercial.

Trois critères principaux sont analysés :

- le retour sur capitaux investis attendu ;
- la rentabilité d'exploitation ;
- la capacité du projet à financer en totalité, un emprunt théorique équivalent aux capitaux engagés.

Le financement syndiqué de Groupe Flo inclut des limites d'investissements, rediscutées dans le cadre de la mise en œuvre du Crédit Syndiqué du 7 avril 2008 que Groupe Flo s'engage à ne pas dépasser. Elles sont les suivantes :

Exercice clos le	Limite d'investissements (en millions d'euros)
31 décembre 2008	67,0
31 décembre 2009	65,0
31 décembre 2010	60,0
31 décembre 2011	55,0
31 décembre 2012	50,0
31 décembre 2013	45,0

## ▪ *Comités de développement*

Le Directeur du développement présente mensuellement au comité constitué :

- du Directeur financier,
- des Directeurs Généraux des branches opérationnelles concernées,
- du Directeur du contrôle de gestion,
- du Directeur des travaux, et
- du Directeur juridique,

les sites des projets de développement qui pourraient faire l'objet de l'implantation d'un restaurant ainsi que le suivi des projets de développement qui ont fait l'objet d'un accord au titre du comité d'investissement.

Les projets approuvés en terme d'implantation feront l'objet d'une présentation au comité d'investissement après avoir fait l'objet d'une étude de rentabilité.

Le suivi des projets acceptés permet d'informer l'ensemble des participants des contraintes administratives, juridiques, financières et opérationnelles, et de formaliser des plannings et plans d'action découlant de ces informations dans le but d'ouvrir ces sites en respectant les délais et budgets impartis.

# GROUPE FLO

## 4.1.3. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LE DIRECTOIRE

La Société déclare qu'il n'existe pas de conflits d'intérêts au sein des organes du Conseil de Surveillance et du Directoire.

La Société déclare qu'il n'existe aucun contrat de service liant les membres des organes du Conseil de Surveillance et du Directoire à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### 4.1.3.1. CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le mandat de membre du Conseil de Surveillance est fixé à une durée de 2 ans.

L'Assemblée générale ordinaire annuelle et extraordinaire du 13 mai 2008 a renouvelé les mandats de deux membres du Conseil de Surveillance pour une durée de deux ans, qui prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009.

#### Composition du Conseil de Surveillance au 31/12/2008

Noms & fonctions	Adresse professionnelle & sociétés
<b>Mr GILLES SAMYN</b>	<b>Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Président du Conseil de Surveillance :</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Président :</b>	Financière Flo
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président :</b>	Centre de Coordination de Charleroi S.A. ; Transcor S.A.; Groupe Jean Dupuis S.A. ; Manoir de Roumont S.A. ; Erbe Finance S.A. ; Helio Charleroi Finance S.A. ; Kermadec S.A. ; Swilux S.A. ; Solvay Business School Alumni A.S.B.L. ; Unifem S.A.S. ; Distripar S.A.
<b>Vice président :</b>	Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
<b>Administrateur délégué :</b>	Frère-Bourgeois S.A. ; Manoir de Roumont S.A. ; Financière de la Sambre S.A. ; Fingen S.A. ; Erbe S.A. ; Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. ; Compagnie Immobilière De Roumont S.A. ; Fibelpar S.A. ; Carpar S.A. ; Investor S.A. ; Europart S.A. ; Société des Quatre Chemins S.A. ; Beholding Belgium S.A.



# GROUPE FLO

<b>Administrateur :</b>	Groupe Bruxelles Lambert S.A. ; Belgian Sky Shops S.A. ; Acide Carbonique Pur S.A. ; Mesa S.A. ; Pargesa Holding S.A. ; Aot Holding S.A. ; Entremont Alliance S.A.S. ; Lyparis S.A. ; Société Civile du Chateau Cheval Blanc ; Tikehau Capital Advisors S.A.S. ; Filux S.A. ; Gesecalux S.A. ; Swifin S.A. ; Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois ; Banca Leonardo S.p.A. ; Cheval Des Andes
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Metropole Television (M6) S.A.
<b>Censeur :</b>	Marco Polo Capital S.A.
<b>Liquidateur :</b>	Lovefin S.A.
<b>Représentant :</b>	Compagnie Immobilière de Roumont ; Société des Quatres Chemins
<b>Président du Conseil d'Administration :</b>	Transcor Energy S.A. ; Finimpress S.A.
<b>Commissaris :</b>	Agesca Nederland N.V. ; Frère-Bourgeois Holding B.V. ; Parjointco N.V.
<b>Mr MAXIMILIEN DE LIMBURG STIRUM</b>	<b>Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de Surveillance :</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Financière Flo
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Distripar ; Distriplus ; Fidentia Real Estate Investments ; GB-INNO-BM ; Goinvest ; MESA (Molignée Energie) ; Solvay Business School Alumni ; Trasys ; Financière Trasys (Belgique) ; Entremont Alliance ; Imerys ; Lyparis ; Tikehau Capital Advisors ; Unifem (France) ; Erbe Finance ; Swifin (Luxembourg)
<b>Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont</b>	Belgian Sky Shops, GIB Corporate Services ; Ijsboerke Ice Cream International ; Starco Tielen (Belgique)

# GROUPE FLO

<b>(Belgique) au Conseil d'Administration de :</b>	
<b>Représentant permanent de Fibelpar (Belgique) au Conseil d'Administration de :</b>	Château Rieussec – jusqu'au 2 mai 2007 (France)
<b>Mr ANTOINE FLAMARION</b>	<b>Tikehau Capital 5, rue Royale - 75008 PARIS</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société :</b>	
<b>Vice - Président du Conseil de Surveillance :</b>	Groupe Flo SA
<b>Fonctions exercées au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Financière Flo SAS
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe :</b>	
<b>Président :</b>	Tikehau Capital SAS - Tikehau Capital Advisors SAS
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Tikehau Investment Management SAS - Selectirente SA
<b>Administrateur :</b>	Sofidy SA ; Capexis SAS
<b>Mr PIET DEJONGHE</b>	<b>ACKERMANS &amp; van HAAREN NV Begijnenvest 113 - B2000 Antwerpen (Belgique)</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Financière Flo
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Bank Delen & De Schaetzen ; Bank Delen Luxembourg ; Brinvest ; Blomhof ; Cobelguard ; Distriplus ; Euroscreen ; Financière Trasys ; Finaxis ; GB-INNO- BM ; GIB Corporate Services ; H&Associates ; Intouch telecom Europe ; Net Fund Europe ; Profimolux ; Société Ntionale d'Investissement ; Spano Invest ; Spanofin ; Spanolux ; Sofinim ; Trasys ; Trinterio
<b>Mr LUC BERTRAND</b>	<b>ACKERMANS &amp; van HAAREN NV Sporweglaan - B2610 Wilrijk (Belgique)</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.

# GROUPE FLO

<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Financière Flo
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président du Comité Exécutif :</b>	Ackermans & Van Haaren S.A.
<b>Président :</b>	DEME ; Dredging International ; Van Laere, N.M.P.; Finaxis; Sofinim; Leasinvest Real Estate; Tour & Taxis; Egemin International ; Belgian Corporate Governance Institute ; Middelheim Promotors
<b>Administrateur :</b>	SIPEF ; Bank J.Van Breda & Co; Bank Delen; BDM/ ASCO ; Extensa Group ; Rent-a-Port ; Atenor Group ; Axe Investments ; Groupe Financiere Duval (FR) ; Manuchar; N.M.C.; I.C.P. (Institut de Pathologie Cellulaire Christian de Duve) ; Institut Tropical d'Anvers ; VOKA
<b>Mandats à caractère social :</b>	Régent : 'Museum Mayer van den Bergh' Conseil : INSEAD Belgique Conseil Général : Vlerick Leuven Gent School
<b>Mr Nicolas VANBRANDT</b>	
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo : néant</b>	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Distriplus SA ; Corné Port-Royal Chocolatier SA
<b>Administrateur délégué :</b>	Belgian Sky Shops SA ; Distripar SA
<b>Mr MATHIEU CHABRAN</b>	
<b>MCH</b> <b>5, rue Royale - 75008 PARIS</b>	
<b>Fonction exercée à titre personnel au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo SA
<b>Fonction exercée à titre personnel au sein des sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Administrateur :</b>	Financière Flo SAS
<b>Fonctions exercées à titre personnel en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président :</b>	MCH SAS
<b>Membre du Conseil de</b>	Tikehau Investment Management SAS

# GROUPE FLO

<b>surveillance:</b>	
<b>Membre du Comité de Surveillance</b>	Ad Valorem SAS
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo en tant que représentant de MCH SAS :</b>	
<b>Directeur Général :</b>	Tikehau Capital Advisors SAS
<b>Administrateur :</b>	Tikehau Capital Advisors SAS
<b>Mr GEORGES PLASSAT</b>	<b>Vivarte</b>
<b>Membre indépendant (1)</b>	<b>28, avenue de Flandres - 75949 PARIS Cedex 19</b>
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b> néant	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président directeur général :</b>	Groupe Vivarte
<b>Président :</b>	Novartex
<b>Mr MICHEL RENAULT</b>	<b>N'exerce plus d'activité professionnelle</b>
<b>Membre indépendant (1)</b>	
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b> néant	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président du Conseil de surveillance:</b>	DMC
<b>Administrateur :</b>	Bolloré et Bolloré Investissement
<b>Gérant :</b>	Michel Renault Conseils
<b>Mr WALTER BUTLER</b>	<b>Butler Capital Partners</b>
<b>Membre indépendant (1)</b>	<b>30, cours Albert 1<sup>er</sup> - 75008 PARIS</b>
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :</b> néant	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président Directeur Général :</b>	WB Finance et Partenaires ; Butler Capital Partners

# GROUPE FLO

<b>Président du Conseil de Surveillance :</b>	Osiatis SA ; Osiatis France
<b>Vice-président du Conseil de Surveillance :</b>	SNCM
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Colfilm SAS
<b>Gérant :</b>	Amstar Entreprises ; SCI 30 Albert 1er
<b>Administrateur :</b>	Holfing Sports et Evenements
<b>Mr PASCAL MALBEQUI</b> <b>Membre indépendant (1)</b>	<b>Village V, 50 place de l'Ellipse CS70050</b> <b>92080 La Défense Cedex</b>
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo : néant</b>	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président Directeur Général :</b>	Fontenoy
<b>Président :</b>	Concorde Management Compagnie ; Star GT Holdco B ; Société d'Investissement pour le développement du Tourisme.
<b>Administrateur :</b>	Baccarat inc.
<b>Gérant :</b>	Marignan ; Société Immobilière et Foncière ; Pershing Gouvion Saint Cyr
<b>Mr JEAN-MARC ESPALIOUX</b> <b>Membre indépendant (1)</b>	
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :</b>	
<b>Membre du Conseil de surveillance:</b>	Groupe Flo S.A.
<b>Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo : néant</b>	
<b>Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :</b>	
<b>Président :</b>	Financière Agache Private Equity
<b>Administrateur :</b>	Veolia ; Air France

(1) Membre indépendant : ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif, n'ayant pas de relations d'affaires avec le groupe au sens du rapport Bouton.

Le Conseil de Surveillance ne comprend pas de censeur.

Il n'y a pas de membre du Conseil de Surveillance élu par les salariés.

# GROUPE FLO

L'existence d'administrateurs indépendants et l'organisation autour d'une structure duale, Conseil de Surveillance et Directoire, permettent de s'assurer que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive.

## **Curriculum Vitae des Membres du Conseil de Surveillance :**

### **Gilles SAMYN**

Diplômé de l'Ecole De Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Gilles SAMYN est Vice-Président/Administrateur Délégué du Groupe FRERE/COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE à Loverval (Belgique). Il rejoint la société Groupe Flo en 2006 .

### **Maximilien de LIMBURG STIRUM**

Diplômé de l'Ecole De Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Maximilien de LIMBURG STIRUM débute sa carrière en 1995 à la COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE où il assume, depuis 2003, la fonction de Directeur des Participations et est Membre du Management Exécutif. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

### **Luc BERTRAND**

Ingénieur commercial de KU Leuven en 1974, il a travaillé à la Bankers Trust & Co en tant que Vice-Président. Il a rejoint Ackermans & van Haaren en 1985 et en devient CEO en 1990. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

### **Piet DEJONGHE**

Licencié en droit (KU Leuven) et titulaire d'un Master en Business Administration (Insead). Il est membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren, qu'il rejoint en 1995. Il est administrateur, entre autre, de la Banque Delen, la Banque J.van Breda & Co, Sofinim, Trasys et Spanogroup. Auparavant, il était actif en tant que consultant auprès de The Boston Consulting Group et en tant qu'avocat auprès de l'actuel Allen & overy. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

### **Nicolas VANBRANDT**

Il est diplômé en 1992 du Grade de Pharmacien - UCL (Belgique), en 1996 d'un Doctorat en pharmacocinétique clinique - UCL (Belgique) et en 1996 d'une Licence spéciale en gestion - Solvay Business School, ULB (Belgique).

Il intègre de janvier 1997 à juillet 1999, la société Wyeth Pharma (Belgique), en qualité de Business Unit Manager Hospital and New products, puis de 1999 à 2001, la société RhodiaChirex (Boston - USA) en tant que Directeur Financier.

Il entre ensuite chez L'Oréal, de 2001 à 2004, comme Manager de l'Europe du Sud, Afrique et Moyen-Orient, puis il occupe successivement le poste de Directeur Général de VICHY Suisse (Zürich) et Directeur Général de La Roche-Posay Allemagne (Düsseldorf).

Il occupe la fonction de *Chief Financial Officer* de Quick Restaurants de 2004 à mi-2007.

Depuis mi-2007, Nicolas Van Brandt a rejoint le groupe CNP comme administrateur délégué de Distripar, de Belgian Sky Shops et de Corné Port Royal Chocolatier.

### **Antoine FLAMARION**

Président de Tikehau Capital, diplômé l'Université Paris IX Dauphine (Maîtrise de Sciences de Gestion) et de l'Université Paris I La Sorbonne (Licence de Droit des Affaires). Antoine Flamarion débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. En 1999, il rejoint Goldman Sachs à Londres. En 2002, il fonde le Groupe Tikehau. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

### **Mathieu CHABRAN**

Directeur Général de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'ESCP et de l'IEP d'Aix-en-Provence.

Mathieu Chabran débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. Il rejoint ensuite les équipes de Londres. De 2002 à 2005, il occupe la fonction de Directeur Exécutif chez Deutsche Bank à Londres. Il

# GROUPE FLO

rejoint en 2005 Tikehau Capital Advisors en tant que Directeur Général. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

## **Pascal MALBEQUI**

Il débute sa carrière comme collaborateur au sein du Cabinet BABET&LASRY pendant 2 ans. Il occupe le poste de Responsable Juridique de la holding ITM Entreprises de 1983 à 1988. Il est Directeur Juridique et membre du comité de direction de la société MIDIAL, groupe agro-alimentaire, de 1988 à 1993. Il occupe après le même poste de Directeur Juridique au sein de la société MEDEOL France jusque 1995, puis chez BACCARAT pendant 2 ans. Il est Directeur Juridique et membre du Directoire (à compter de 1999) de 1997 à 2002 au sein de la Société du Louvre-Groupe du Louvre. Puis, il occupe les mêmes postes jusque 2006 chez Groupe Taittinger. Actuellement, il est Directeur Juridique de la société GROUPE DU LOUVRE. Il rejoint la société Groupe Flo en 2006.

## **Walter BUTLER**

Président Butler Capital Partners, diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). Walter Butler débute sa carrière en 1983 comme Inspecteur des Finances au Ministère des Finances. De 1986 à 1988, il est Conseiller du Ministre de la Culture et de la Communication. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de directeur exécutif de la banque d'affaires Goldman Sachs à New York puis Londres. En 1990, il fonde Butler Capital Partners.

## **Georges PLASSAT**

Diplômé de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, AMP Cornell University. De 1982 à 1997, il a exercé différentes fonctions au sein du Groupe Casino dont il a été Président du Directoire. De 1997 à 1999, Administrateur Délégué de Carrefour Espagne. Depuis 2000, Georges Plassat est Président Directeur Général du Groupe Vivarte.

## **Michel RENAULT**

Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Licence de Droit et de Sciences Economiques. Entré au Crédit Lyonnais en 1962, ses principales étapes de carrière sont les suivantes :

- 1965 - 1969 : Directeur de l'Agence de Compiègne ;
- 1977 - 1984 : En charge des différentes fonctions centrales du Crédit Lyonnais ;
- 1988 - 1992 : Directeur Général Adjoint chargé des agences de France ;
- 1992 - 1998 : Directeur Général du Crédit Lyonnais ;
- 1998 - 2004 : Président du G.I.E. Cartes bancaires ;
- 1998 - 2004 : Président de Arjil et Associés Banque (Groupe Lagardère).

## **Jean-Marc ESPALIOUX**

Diplômé de l'ENA en 1978, il débute sa carrière au Ministère des Finances en qualité d'Inspecteur des Finances. En 1984, il rejoint la Compagnie Générale des Eaux (dont sont issus Vivendi et Veolia) et il en devient Directeur Financier en 1987, puis membre du Comité Exécutif en 1994 et Directeur Général Adjoint en 1996. De 1997 à 2006, il est Président du Directoire du Groupe ACCOR. En juillet 2006, il est nommé Président de Financière Agache Private Equity, filiale à 100% de Groupe Arnault. Il est membre du Conseil de Surveillance du Groupe Flo depuis 2006. Jean-Marc Espalioux est par ailleurs Censeur du Groupe de Caisses d'Epargne.



# GROUPE FLO

**Nom des sociétés au sein desquelles les membres du Conseil de Surveillance ont été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité au cours des cinq dernières années :**

**Walter BUTLER :** WB Finance et Partenaires Butler Capital Partners, Osiatis SA, Osiatis France, Financière Atys, Atys SA, Groupe Flo SA, César SA, Champiloire SA, Financière Abrium SAS, Exlinéa, Financière Flo, Amstar Entreprises, SCI 30 Albert 1er, FNAC, Cogefi Prospective.

**Georges PLASSAT :** Groupe Flo SA, Vivarte SAS, Finarte SAS, Novarte SAS.

**Michel RENAULT :** DMC, Groupe Flo SA, Bolloré Investissement, Banque ARJIL & Cie SCA, Aventis, Groupe Vendôme Rome SCA, Groupement des Cartes Bancaires.

Les membres du Conseil de Surveillance n'ont subi aucune condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, incrimination ou sanction publique officielle au cours des cinq dernières années

## **4.1.3.2. DIRECTOIRE**

Les mandats de l'ensemble des membres du Directoire ont été renouvelés le 26 mai 2005 lors du Conseil de surveillance du 26 mai 2005 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire devant se tenir en 2009 et appelée à statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2008.

### **Composition du Directoire au 31/12/2008**

Noms & Fonctions	Adresse professionnelle & sociétés
<b>Mr DOMINIQUE GIRAUDIER</b>	GROUPE FLO - Tour Manhattan 5/6, Place de l'Iris - 92400 COURBEVOIE
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA et des autres sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Président du Directoire :</b> <i>(nommé le 19/09/2001)</i>	Groupe Flo
<b>Président Directeur Général :</b>	La Coupole SA
<b>Gérant :</b>	Arago Lacroix SARL ; SCI TMK ; SCI Hippo; SCI Tablapizza, SCI Gif sur Yvette, SCI H.Lyon Bron, SCI H.Lyon Solaize, SCI TMarseille La Valentine
<b>Représentant permanent de GROUPE FLO au Conseil d'Administration de</b>	Diamant SA, Eurogastronomie SA, Le Golf SA, SER La Coupole SA, Les Petits Bofinger SA, Brasserie du Théâtre Versailles SA
<b>Administrateur :</b>	AGO SA ; CER SA
<b>Liquidateur :</b>	Flo Cap SNC
<b>Fonctions exercées en dehors du Groupe Flo :</b> Néant	
<b>Mr FABRICE MALASSAGNE</b>	GROUPE FLO - Tour Manhattan 5/6, Place de l'Iris - 92400 COURBEVOIE
<b>Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA et des autres sociétés du Groupe Flo :</b>	
<b>Membre du Directoire :</b> <i>(nommé le 23/09/2003)</i>	Groupe Flo SA
<b>Président :</b>	Flo Evergreen SAS ; Flo Kingdom SAS ; Arbrimmo SA (Belge) ; Immosacré SA (Belge)
<b>Cogérant :</b>	Convergence Achats SARL
<b>Président Directeur Général :</b>	Eurogastronomie SA
<b>Représentant permanent de Flo Tradition au Conseil d'Administration de :</b>	Les Petits Bofinger SA
<b>Liquidateur :</b>	Claudiver SARL ; Cie Coquillière SARL ; CPS SARL
<b>Fonctions exercées en dehors du Groupe Flo :</b> Néant	



# GROUPE FLO

**Dominique Giraudier**, après 10 années passées au Secrétariat général et à l'Audit interne du Groupe Casino, a rejoint le Groupe Flo il y a 15 ans et a successivement occupé les fonctions de Directeur administratif et financier (10 ans) et de Président du Directoire (7 ans).

**Fabrice Malassagne**, après un passage de 4 années comme Directeur Financier de Raleigh France S.A., a rejoint le Groupe Disney au sein de la Direction Administrative et Financière où il a occupé tour à tour les fonctions de Directeur Financier de Walt Disney France S.A. (3 ans), puis successivement de Controller, Directeur des Achats et Directeur Comptable d'Euro Disney S.C.A. (12 ans). Il a occupé la fonction de Directeur Administratif et Financier du Groupe Flo durant 6 ans. Il occupe actuellement la fonction de Directeur de l'organisation et des supports aux opérationnels.

**Nom des sociétés au sein desquelles les membres du Directoire ont été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité au cours des cinq dernières années :**

**Dominique Giraudier :** Anciens Ets Poensin SA, Groupe Flo SA, La Coupole SA, AGO SA, CER SA, Flo Tradition SNC, Flo Formation SNC, Flo Gestion SNC, Convergence Achats SARL, Flo Cap SNC.

**Fabrice Malassagne :** Groupe Flo SA, Flo Evergreen SAS, Flo Kingdom SAS, Eurogastronomie SA, Cie des Champs Elysées SARL, Claudiver SARL, Cie Coquillière SARL, Cie Tours SARL, CPS SARL, Dupont Clichy SA.

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

## 4.1.3.3. LA REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société ne procède pas au versement de primes d'arrivée ou de départ et n'a pas mis en place de régimes complémentaires de retraite spécifiques pour certains mandataires sociaux.

### Conseil de Surveillance :

Les rémunérations totales et les avantages versés en 2008 aux membres du Conseil de Surveillance de Groupe Flo SA par Groupe Flo SA et diverses sociétés du Groupe s'établissent comme suit :

En Euros	Rémunérations brutes totales et avantages versés		Jetons de présence versés		Rémunération Globale	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Luc BERTRAND			18 000	19 000	18 000	19 000
Walter BUTLER			18 000	16 000	18 000	16 000
Mathieu CHABRAN			19 000	21 000	19 000	21 000
Maximilien DE LIMBURG STIRUM			20 000	21 000	20 000	21 000
Piet DEJONGHE			20 000	21 000	20 000	21 000
Jean-Marc ESPALIOUX			16 000	18 000	16 000	18 000
Antoine FLAMARION			19 000	21 000	19 000	21 000
Pascal MALBEQUI			18 000	20 000	18 000	20 000
Georges PLASSAT			19 000	20 000	19 000	20 000
Michel RENAULT			20 000	20 000	20 000	20 000
Gilles SAMYN			20 000	21 000	20 000	21 000
Nicolas VANBRANDT			17 000	0	17 000	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>224 000</b>	<b>218 000</b>	<b>224 000</b>	<b>218 000</b>

# GROUPE FLO

Au titre de 2008, les membres du Conseil de Surveillance n'ont pas perçu de rémunération variable. Les mandataires sociaux n'ont perçu aucun avantage en nature.

Les rémunérations des membres du Conseil de Surveillance ci-dessus mentionnés ont été calculées à partir de la date de prise de fonction. Les membres du Conseil de Surveillance n'ont pas perçu de rémunération au titre de l'exercice.

## Directoire :

Les rémunérations totales et les avantages versés en 2008 aux membres du Directoire de Groupe Flo SA par les diverses sociétés du Groupe s'établissent comme suit :

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options de souscription d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

	2008				2007			
	Rémunérations dues au titre de l'exercice	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Total	Rémunérations dues au titre de l'exercice	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Total
M. Dominique GIRAUDIER	419 008			419 008	442 006			442 006
M. Fabrice MALASSAGNE	177 259			177 259	176 707			176 707
<b>Total</b>	<b>596 267</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>596 267</b>	<b>618 713</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>618 713</b>

La rémunération brute des membres du Directoire comprend une part variable d'un maximum de 20% à 30% de la rémunération fixe et calculée en fonction de l'atteinte d'objectifs en matière de résultats. Au titre de 2008, les membres du Directoire ont perçu une rémunération variable dont le montant est inclus dans les rémunérations brutes totales ci-dessus énoncées.

## Options de souscription d'actions

\* En 2003, 800.000 options ont été accordées aux mandataires sociaux à savoir:

- Dominique Giraudier	450.000
- Fabrice Malassagne	175.000
- François Dapremont	175.000
	800.000

\* Au 31/12/07, les mandataires sociaux détenaient 794.833 options de souscriptions d'actions. Aucune option n'a été levée en 2007.

\* Aucune option de souscription d'action n'a été levée par un membre du Directoire au cours de l'exercice 2008.

Au 04 janvier 2008, Mr François Dapremont a levé ses options restantes soit 145.833 options.

\* Aucune option de souscription d'action n'a été attribuée aux membres du Directoire au cours de l'exercice.

## Actions de performance

Aucune action de performance n'a été attribuée au cours de l'exercice.

## 4.1.3.4. LES REUNIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

# GROUPE FLO

## **Conseil de Surveillance :**

A chaque réunion, le Conseil de Surveillance dispose d'un rapport détaillé du Directoire sur l'activité et la situation du Groupe ainsi que sur ses projets. Il valide, en outre, les opérations à caractère stratégique et les engagements importants.

En 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni 5 fois. Il a notamment procédé à l'examen des rapports trimestriels du Directoire, des résultats annuels 2007 et semestriels 2008. Il a validé et travaillé sur les hypothèses budgétaires 2009.

Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil de surveillance en 2008 est de 90 %.

## **Directoire :**

En 2008, le Directoire s'est réuni 6 fois. Il a procédé à l'examen de l'activité de Groupe Flo et de ses filiales. Il a examiné et débattu des mesures relatives à la réorganisation interne du Groupe. Il a examiné et validé les comptes annuels 2007 ainsi que les comptes semestriels 2008. Il a préparé et formalisé les hypothèses budgétaires présentées au Conseil de Surveillance. Enfin, il a mis en œuvre un programme de rachat d'actions et constaté les levées d'option de souscription d'actions réalisées sur l'année 2008 et l'augmentation en conséquence du montant du capital social de la société.

Le taux de présence des membres aux réunions du Directoire en 2008 est de 100%.

### **4.1.3.5. PRETS ET GARANTIES ACCORDES AUX MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE**

Néant.

### **4.1.3.6. SCHEMAS D'INTERESSEMENT**

Néant.

### **4.1.3.7. ACTIFS APPARTENANT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT A DES MANDATAIRES SOCIAUX OU A LEUR FAMILLE**

Néant.

### **4.1.3.8. NOUVELLES CONVENTIONS CONCLUES DEPUIS LA CLOTURE**

Néant.

# GROUPE FLO

## 4.1.4. RAPPORTS SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

### 4.1.4.1. RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et les procédures de contrôle interne mises en place par la société

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008

En application de l'article L.225-68, al.6 du Code de Commerce modifié par l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

#### I - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

##### 1.1 - MISSION

###### 1.1.1 - Le Conseil de Surveillance tient de la loi certaines attributions précises :

- Nomination des membres du Directoire et fixation de leur rémunération,
- Choix du Président du directoire,
- Cooptation des membres du Conseil de Surveillance,
- Autorisation des conventions entre la société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance,
- Nomination des membres des commissions,
- Révocation des membres du Directoire.
- 

###### 1.1.2 - En application des clauses statutaires, certaines décisions ne peuvent être prises par le Directoire qu'après approbation du Conseil de Surveillance.

Ces décisions et engagements sont détaillés au paragraphe III « Pouvoirs du Directoire » du présent rapport.

##### 1.2 - ORGANISATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les principes de fonctionnement de la société à Directoire et Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont définis par les dispositions légales et statutaires, organisent la séparation des fonctions de direction, exercées par le Directoire, et celles de surveillance et de contrôle dévolues au Conseil de Surveillance. Ces principes institutionnels garantissent ainsi l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance.

# GROUPE FLO

Le Conseil de Surveillance du Groupe Flo est composé et fonctionne de la manière suivante :

- Conseil de Surveillance composé des 12 membres suivants, personnes physiques ou morales, élus par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires :
  - Monsieur Gilles SAMYN
  - Monsieur Antoine FLAMARION
  - Monsieur Luc BERTRAND
  - Monsieur Walter BUTLER
  - Monsieur Mathieu CHABRAN
  - Monsieur Piet DEJONGHE
  - Monsieur Jean Marc ESPALIOUX
  - Monsieur Maximilien de LIMBURG STIRUM
  - Monsieur Pascal MALBEQUI
  - Monsieur Georges PLASSAT
  - Monsieur Michel RENAULT
  - Monsieur Nicolas VAN BRANDT
  
- Messieurs Gilles SAMYN et Antoine FLAMARION en sont respectivement le Président et le Vice-Président.
  
- Sans préjuger de l'indépendance des autres membres, Messieurs Walter BUTLER, Jean Marc ESPALIOUX, Pascal MALBEQUI, Georges PLASSAT et Michel RENAULT ont été qualifiés de membres indépendants du Conseil de Surveillance.  
Sont ainsi considérés comme indépendants, ceux qui n'ont pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif ou des relations d'affaires avec le Groupe.
  
- Tout actionnaire peut être élu membre du Conseil de Surveillance dès lors qu'il possède au moins dix actions de la société.
  
- La limite d'âge pour exercer les fonctions de membre du Conseil de Surveillance est de 75 ans. Cette disposition est également applicable aux représentants permanents des personnes morales siégeant au Conseil de Surveillance.
  
- La durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance est de 2 ans.
  
- Le 6 mars 2006, lors de la prise de participation dans Financière Flo du consortium d'investisseurs réunissant la Société GIB SA, GIB Group International et Tikeflo, les mandats existants de 7 des membres du Conseil de Surveillance ont été transférés à de nouveaux membres du Conseil de Surveillance, en la personne de Messieurs Gilles SAMYN, Antoine FLAMARION, Luc BERTRAND, Mathieu CHABRAN, Piet DEJONGHE, Maximilien de LIMBURG STIRUM et Pascal MALBEQUI.

L'assemblée générale mixte annuelle du 31 mai 2006 a ratifié ces nominations pour une durée expirant lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006, soit le 16 mai 2007.

L'assemblée générale mixte annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006 en date du 16 mai 2007 a ratifié le renouvellement des mandats arrivant à terme de Messieurs Gilles SAMYN, Antoine FLAMARION, Luc BERTRAND, Mathieu CHABRAN, Piet DEJONGHE, Maximilien de LIMBURG STIRUM, Pascal MALBEQUI, Michel RENAULT et Georges PLASSAT.

# GROUPE FLO

- Deux des membres du Conseil de surveillance, à savoir Messieurs Walter BUTLER et Jean Marc ESPALIOUX, ont été nommés lors de l'assemblée générale mixte annuelle du 31 mai 2006, pour une durée expirant lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.
- Monsieur Nicolas VAN BRANDT a été nommé membre du Conseil de Surveillance lors de l'assemblée générale mixte annuelle du 31 mai 2006, pour une durée expirant lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.
- Le Président du Conseil de Surveillance et le Vice-Président ont été reconduits dans leur fonction lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 27 août 2007, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.
- L'assemblée générale mixte annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 en date du 13 mai 2008 a renouvelé les mandats de Messieurs Walter BUTLER et Jean Marc ESPALIOUX, pour une durée expirant lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.
- Le Conseil de Surveillance se réunit tous les 3 mois ou selon une autre fréquence à l'initiative du Président ou du Vice-Président. Le Conseil de Surveillance s'est réuni cinq fois au cours de l'année écoulée et le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance a été de 90 % sur cette période.
- Le Président veille à ce que les documents nécessaires soient transmis par le Directoire dans un délai suffisant pour permettre au Conseil d'exercer sa fonction.
- Chaque réunion du Conseil de Surveillance fait l'objet d'un procès verbal.
- La convocation des Commissaires aux Comptes aux réunions qui examinent les comptes annuels et semestriels est faite par lettre recommandée avec accusé de réception

## 1.3 - ACTIVITES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Le Conseil de Surveillance a statué sur les principaux points suivants au cours de l'année 2008 :

### **Conseil de Surveillance du 3 mars 2008 :**

- Rapport du Directoire sur le 4<sup>ème</sup> trimestre 2007,
- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2007 ainsi que du rapport de gestion du Directoire,
- Examen des documents de gestion prévisionnels établis par le Directoire en application de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984,
- Arrêté des ratios bancaires,
- Etablissement du rapport de Conseil de Surveillance destiné à l'Assemblée Générale Mixte,
- Examen des rapports spéciaux du Directoire sur les options de souscription d'actions, l'attribution d'actions gratuites et la réalisation d'opérations d'achats d'actions,
- Présentation du rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne,
- Détermination des modalités de répartition des jetons de présence,
- Validation du financement complémentaire permettant d'accompagner le développement 2008-2012.

# GROUPE FLO

## **Conseil de Surveillance du 4 avril 2008 :**

- Approbation de l'octroi à Groupe Flo d'un financement bancaire à hauteur d'un montant total de 75.000.000 € (soixante quinze millions d'Euros)

## **Conseil de Surveillance du 27 mai 2008 :**

- Rapport de gestion à fin mars 2008,
- Point d'avancement sur le développement en cours,
- Perte des aides HCR et conséquences pour le Groupe Flo,
- Focus sur l'activité Bistro Romain,
- Point sur le suivi des actions stratégiques en cours,
- Autorisations diverses.

## **Conseil de Surveillance du 27 août 2008 :**

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2008 et du rapport d'activité semestriel,
- Examen du rapport du Directoire sur le 2<sup>ème</sup> trimestre 2008,
- Examen des documents de gestion prévisionnels révisés par le Directoire en application de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984.
- Arrêté des ratios bancaires,
- Point sur le développement,
- Mesures d'adaptation engagées par le Groupe pour faire face à la conjoncture
- Point sur le suivi des actions stratégiques.

## **Conseil de Surveillance du 3 décembre 2008 :**

- Présentation des comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2008,
- Point sur le développement,
- Décision stratégique sur la marque Bistro Romain,
- Point sur le dossier bancaire
- Point sur le suivi des actions stratégiques,
- Validation du Budget 2009.

### **1.4 - COMITES SPECIALISES**

Le Conseil de Surveillance s'est doté d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations dont les modalités de fonctionnement ont été les suivantes au cours de l'exercice.

#### **1.4.1 - Le Comité d'audit :**

Le Comité d'audit est composé de membres ayant une expérience dans des domaines divers et complémentaires (industriels, financiers, juridiques...).

Le Comité peut être assisté de consultants extérieurs et invite les Commissaires aux Comptes à participer à ses réunions. La mission de ce comité est de :

- Analyser les comptes, les résultats semestriels et les risques éventuels,
- Analyser les orientations et les conséquences chiffrées du budget,
- S'assurer de la mise en place et de l'amélioration des systèmes et des procédures de contrôle interne des activités opérationnelles et financières,
- Anticiper les plannings de clôture des comptes et des missions de contrôle,
- Veiller à la bonne application de la Loi de Sécurité Financière,
- Assurer les relations avec les Commissaires aux Comptes.

Les principaux points traités par le Comité d'audit sont énoncés dans le paragraphe II « Procédures de contrôle interne » du présent rapport.

# GROUPE FLO

Le Comité d'audit s'est réuni deux fois au cours de l'année 2008. Il a statué sur les principaux points suivants :

## **Comité du 25 février 2008 :**

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2008,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2008,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984,
- Présentation des flux financiers et du contrôle interne de ces flux.

## **Comité du 19 août 2008 :**

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2008,
- Présentation des comptes consolidés du 1<sup>er</sup> semestre 2008.

### **1.4.2 - Le Comité des rémunérations**

Le Conseil de Surveillance a pris l'initiative de constituer en 2006 un Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations est composé de plusieurs membres du Conseil de Surveillance, du Président du Directoire et est présidé par le Président du Conseil de Surveillance.

Le comité est assisté de deux cabinets externes en charge des études et évaluations comparatives salariales relatives aux rémunérations des membres du Comité de Direction.

La mission de ce comité est de :

- Analyser et comparer la rémunération des cadres dirigeants par rapport aux rémunérations et pratiques du marché,
- Valider les propositions de rémunérations émanant du Président du Directoire relativement aux performances du Directoire et du Comité Exécutif par rapport aux objectifs fixés
- Fixer la rémunération annuelle des membres du Directoire et du Comité Exécutif, et
- Analyser et valider les propositions de rémunérations différées des cadres de direction de Groupe Flo.

Le Comité des rémunérations s'est réuni une fois au cours de l'année, le 26 mars 2008.

## **II - Procédures de contrôle interne**

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

### **2.1 - DEFINITION / OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE**

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

- Les informations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, et de protection du patrimoine,
- Les informations financières sont fiables,
- Les lois et les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

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



# GROUPE FLO

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

## **2.2 - PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTRÔLE INTERNE**

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

- Au niveau du Conseil de Surveillance qui s'appuie, notamment sur les travaux de la Direction générale et de la Direction financière, après examen des comptes rendus de ces travaux par les comités,
- Au niveau du comité d'audit dont la mission est précisée au paragraphe 1.4.1 du présent rapport,
- Au niveau de la Direction Financière qui assure la cohérence et la supervision des différentes fonctions administratives et financières (comptabilité, informatique, trésorerie, contrôle de gestion et communication financière),
- Au niveau de la Direction Support aux Opérations qui assure la cohérence et la supervision des fonctions liées à la paie,
- Au niveau du Contrôle de Gestion dont l'organisation centralisée, doit assurer son indépendance vis à vis des opérationnels,
- Au niveau du service Qualité Hygiène et Sécurité qui est notamment chargé de la définition et du contrôle des procédures sur le plan de l'hygiène.

Cette organisation ne comprend pas de service d'audit interne, mais repose principalement sur les éléments de contrôle interne du type Contrôle de gestion et Direction des opérations. En outre, les fonctions et procédures, jugées significatives, font l'objet d'une évaluation par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les procédures auditées au cours de l'exercice sont les suivantes :

- Procédure « caisse » incluant la comptabilisation des ventes, la centralisation et le contrôle des caisses,
- Procédure « achat » et notamment le contrôle et l'autorisation des charges d'entretien, l'exhaustivité et la réalité des charges, la gestion des avoirs et le suivi des règlements fournisseurs,
- Procédure « personnel » portant sur l'établissement et le contrôle des bulletins de paie, l'interface entre les systèmes de paie et de comptabilité ainsi que le contrôle de l'exhaustivité et de la réalité des charges,

## **2.3 - PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE**

### **2.3.1 - Identification des risques :**

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

- Risques en matière d'hygiène et de sécurité, concernant la sécurité alimentaire, la qualité sanitaire et la sécurité du travail,
- Risques en matière de personnel pouvant se traduire par un turn-over non maîtrisé et par une évolution de la législation sociale susceptible d'affecter les organisations,
- Risques concernant la fonction achats, qui peuvent résulter d'une dépendance à l'égard de certaines sources d'approvisionnement,
- Risques concernant la fonction ventes notamment en ce qui concerne les crédits clients et le transport de fonds,

# GROUPE FLO

- Risques liés aux baux commerciaux,
- Risques financiers liés, aux taux d'intérêts de la dette du Groupe, à la trésorerie, au recouvrement,
- Risques liés à la conformité des immobilisations,
- Risques liés à l'informatique concernant la maîtrise des outils dont dispose le Groupe.

Les procédures mises en place ont notamment pour objectif de maîtriser ou limiter l'ensemble ces risques.

## **2.3.2 - Procédures :**

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

### **2.3.2.1 - Contrôle de l'hygiène :**

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

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

- Matrice de contrôle des températures,
- Matrice de contrôle des dates limites de consommation,
- Conservation des étiquettes des produits utilisés du jour,
- Planning de nettoyage défini pour chaque exploitation,
- Mise en place d'affichage pédagogique dans les cuisines.

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

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

### **2.3.2.2 - Procédures en matière de personnel :**

Le contrôle interne dans ce domaine repose sur :

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

### **2.3.2.3 - Procédures relatives au contrôle du circuit d'approvisionnement :**

Les procédures relatives à cette fonction sont axées sur :

- « Convergences Achats » : organisation conduisant à une centralisation de la fonction achat de matières, intégrant des procédures d'appels d'offres, un outil de référencement et d'émission de commandes, des tests de qualité, une formalisation des contrats et un suivi des remises de fin d'année. Les procédures « convergences achats » sont progressivement appliquées au suivi des frais généraux,
- Des circuits logistiques indépendants, par la création de plates-formes logistiques en vue d'une optimisation des coûts de transports,
- La mise en place du contrôle des marges d'exploitation en fonction des établissements et des enseignes et de la démarque connue et inconnue,

# GROUPE FLO

- Le contrôle des frais généraux à travers l'analyse des écarts par le Contrôle de Gestion et les Directeurs des Opérations,
- Le contrôle régulier des stocks au niveau de chaque exploitation dans le cadre d'un inventaire physique tournant.

## **2.3.2.4 - Contrôle de la fonction « ventes » :**

En 2005, le Groupe a mis en place pour les Hippopotamus et les Bistro Romain un système permettant une gestion et un suivi des réservations pour le compte des sites. Ce système a été mis en place sur les Brasseries à compter de janvier 2006. En 2007, ce système a été étendu aux autres branches d'activité du groupe.

Le chiffre d'affaires avec paiement comptant et avec paiement différé fait l'objet d'un contrôle local et centralisé périodique par Groupe FLO.

Les procédures de contrôle interne associées à la fonction « ventes » sont :

- Procédure d'enregistrement et de contrôle des ventes au niveau local,
- Procédure de définition et de suivi des conditions commerciales,
- Procédure de collecte périodique des fonds par une société spécialisée,
- Procédure de contrôle au niveau central des flux déclarés par les restaurants et encaissés,
- Procédure de justification du chiffre d'affaires encaissé et comptabilisé (crédit client),
- Procédure de contrôle des rapprochements bancaires,
- Procédure de recouvrement des créances clients.

## **2.3.2.5 - Gestion des baux commerciaux :**

Le Groupe est propriétaire de quelques murs de ses sites d'exploitation.

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

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

## **2.3.2.6 - Procédures financières :**

Risques de Taux :

Concernant les risques de taux, les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux est assurée par la Direction Financière du Groupe.

Trésorerie :

- Définition des niveaux de procurations bancaires et des autorisations par rapport aux différentes opérations,
- Optimisation des conditions bancaires,
- Définition d'une procédure de budget de trésorerie, reporting...
- Refonte des procédures caisse et banques,
- Renforcement de la compétence de l'équipe trésorerie,
- Renforcement du principe de séparation des tâches dans la fonction règlement,
- Procédure sécurisée pour les virements bancaires (virements électroniques).

Un reporting mensuel de trésorerie a été finalisé et instauré depuis l'exercice 2005 en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés.

## **2.3.2.7 - Suivi des Immobilisations :**

Des comités d'investissements sont chargés de l'autorisation, du contrôle et du suivi des engagements d'investissements et de dépenses de maintenance.

# GROUPE FLO

## 2.3.3 – Plan d’action :

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

- Poursuite du réaménagement du logiciel comptable « ORACLE », et du développement du logiciel de consolidation « B.O. Finance »,
- Refonte du logiciel de paie,
- Développement d’un reporting de gestion adapté à la nouvelle organisation fonctionnelle du groupe,
- Développement et mise en place de bons de commande informatisés pour l’ensemble des dépenses dites de « frais généraux et opérationnels » à l’exception des commandes d’énergie et de téléphone.

## 2.4 - PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE :

### 2.4.1 Les procédures

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

- Un budget consolidé devant faire l’objet d’une approbation du Conseil de Surveillance. Il a pour but de mesurer les conséquences sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe,
- Une prévision de trésorerie et un suivi de l’endettement qui a pour but de suivre les besoins de trésorerie et les ressources du Groupe ainsi que l’évolution de la dette nette,
- Un budget investissements soumis à l’approbation préalable du Conseil de Surveillance,
- Des budgets par branches d’activité, mensuels et annuels, qui se construisent sur la base d’échanges entre les Directions Opérationnelles et la Direction Générale du Groupe. Au sein de ces budgets, sont explicités et détaillés les équilibres financiers et les plans d’actions opérationnels par enseigne et par établissement,
- Un reporting mensuel, qui assure le suivi, tout au long de l’exercice, des performances des enseignes et des établissements au travers d’indicateurs spécifiques qui sont revus par la Direction Financière,
- Des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société Groupe Flo et de ses filiales, afférentes à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière sociale et consolidée, qui s’appuient notamment sur :
  - les procédures de « cut-off » achats, de stocks et de contrôle de caisses,
  - le contrôle du respect des délais de remontée de l’information,
  - la sensibilisation des intervenants, notamment, à l’appréhension des risques et des engagements hors bilan du Groupe,
  - le suivi des engagements hors bilan par le service consolidation,
  - la gestion des risques et la concertation entre les services comptables et fonctionnels en vue de la détermination des risques et de leurs évaluations sous forme de provisions,
  - l’exhaustivité des passifs et des actifs ainsi que la propriété et l’évaluation de ceux-ci, notamment des droits au bail, fonds de commerce et des marques,
  - l’utilisation d’un logiciel de consolidation standard ayant fait l’objet d’un paramétrage adapté, et d’une mise à jour régulière,
  - l’application de procédures centralisées assurant l’homogénéité de tous les comptes sociaux, ces derniers étant traités par le même service,
  - un manuel de procédures de clôture, portant sur les différents cycles.

Il est précisé que le collège des Commissaires aux Comptes assure le contrôle de la grande majorité des filiales.

# GROUPE FLO

## 2.4.2 L'impact des IFRS sur les comptes consolidés :

L'application des normes IFRS a impacté les comptes consolidés du Groupe sur les points suivants :

- ajustement des provisions pour dépréciation des marques, lié à l'adaptation à la norme IAS 36 de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés,
- constatation d'impôt différé passif en corrélation avec l'inscription des marques à un poste d'actif identifié,
- maintien des seuls droits au baux à l'actif et enregistrement du solde du montant des fonds de commerce en goodwill, et reprise des I.D.P. (Impôt Différé Passif) constatés en normes françaises sur ces éléments,
- élimination de la valeur nette comptable des actions propres,
- comptabilisation des stocks options,
- constatation des impacts résultant de la juste valeur des instruments de couverture,
- actualisation des dettes et créances,
- réallocation des charges et produits exceptionnels.

## 2.5 - DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Directoire sous le contrôle du Conseil de Surveillance, et telles que décrites ci-dessus, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

### III - Pouvoirs du Directoire

Les décisions suivantes, qui concernent la Société ou l'une des sociétés dont cette dernière détient le contrôle au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce, ne peuvent être prises par le Directoire qu'après approbation du Conseil de Surveillance:

- l'approbation annuelle du budget, du plan d'investissement, du plan de financement et du business plan au plus tard le 15 janvier de chaque début d'exercice,
- le choix des prestataires et des partenaires stratégiques et l'approbation des contrats cadres avec ces derniers engageant la société concernée pour un montant unitaire supérieur à 1.000.000 €, à l'exception des contrats d'approvisionnement en produits alimentaires,
- toute proposition de distribution de dividendes, d'acompte sur dividendes ou autres distributions assimilées,
- toute sûreté, caution, aval ou garantie d'un montant à fixer par le Conseil de Surveillance,
- la souscription de tout engagement hors-bilan d'un montant unitaire ou cumulé supérieur à 1.000.000 €,
- la conclusion de tout contrat engageant la société concernée pour plus de 1.000.000 €, à l'exception de contrats d'approvisionnement en produits alimentaires,
- la réalisation d'investissements d'un montant unitaire supérieur à 5.000.000 € ainsi que, le cas échéant, la souscription de l'endettement ou la proposition d'émission de toute valeur mobilière ou titre donnant accès, immédiatement ou à terme, à une proportion du capital ou des droits de vote aux fins de financement dudit investissement,
- la réalisation de désinvestissements d'un montant unitaire supérieur à 5.000.000 €,
- toute acquisition ou aliénation d'actifs en dehors de ce qui est prévu au budget, d'un montant unitaire supérieur à 1.000.000 €, ou cumulé sur l'année supérieur à 3.000.000 €,
- le développement de toute nouvelle activité ou la création de nouvelles entités juridiques significatives,
- la conclusion de tout contrat de franchise ou de licence de marque présentant un intérêt stratégique,
- le recrutement de tout cadre ayant une rémunération annuelle brute supérieure à 150.000 €,

# GROUPE FLO

- la proposition d'émission de toute valeur mobilière ou titre donnant accès, immédiatement ou à terme, à une proportion du capital ou des droits de vote (en ce compris l'attribution de toute option de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions gratuites),
- toute souscription d'emprunts ou lignes de crédit d'un montant unitaire supérieur à 1.000.000 €, pour les emprunts d'une durée supérieure à 1 an, à l'exception des tirages sur des lignes de crédit autorisées préalablement, étant précisé que les montants sus-indiqués seront automatiquement augmentés de 5% par an.

## **4.1.4.2. RAPPORT DES CAC SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DE CONSEIL DE SURVEILLANCE**

### **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 de Surveillance de la société GROUPE FLO S.A.**

### **Exercice clos le 31 décembre 2008**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société GROUPE FLO S.A. 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. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance 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 les articles L. 225-68 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernance 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 relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne 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 relatives à l'élaboration et au

# GROUPE FLO

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 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 de la société relatives à l'élaboration et au traitement comptable et financier contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du code de commerce.

## **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du code de commerce.

Levallois Perret et La défense, le 29 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

**FIDAUDIT**  
*Membre du Réseau FIDUCIAL*

Jean-Paul SEGURET

Jean Pierre Boutard



# GROUPE FLO

## 4.2. ACTIONNARIAT

### 4.2.1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2008

Depuis le 31 décembre 2007, aucune modification significative de l'actionnariat n'est à noter. Plusieurs augmentations de capital ont été réalisées en 2008, consécutive à l'exercice d'options de souscription réservées au personnel

- Le 4 janvier 2008 : 145.833 actions nouvelles de 2 € chacune ont été émises et en conséquence, il en résulte une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 291.666 euros,
- Le 24 juin 2008 : 110 742 actions nouvelles de 2 € chacune ont été émises et en conséquence, il en résulte une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 221 484 euros,
- Le 18 décembre 2008 : 42 707 actions nouvelles de 2€ chacune ont été émises et en conséquence, il en résulte une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 85.414 euros.

Ainsi, au 31 décembre 2008, le capital social de Groupe Flo se trouve porté à 59.011.842 €, divisé en 29.505.921 actions de 2 € chacune, toutes de même catégorie.

#### 4.2.1.1. CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Le nombre d'actions détenu par les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance est non significatif par rapport au capital du Groupe Flo.

#### 4.2.1.2. MODIFICATIONS DE L'ACTIONNARIAT

##### Modifications de la répartition du capital et des droits de vote

	2006			2007			2008		
	% actions détenues	% droits de vote	Nombre d'actions	% actions détenues	% droits de vote	Nombre d'actions	% actions détenues	% droits de vote	Nombre d'actions
Financière Flo (1)	70,81%	72,24%	20 682 390	70,81%	78,46%	20 682 370	70,59%	78,24%	20 828 173
Auto détention	0,00%	0,00%	1 150	0,00%	0,00%	0	1,10%	0,81%	324766
Public	29,19%	27,76%	8 523 099	29,19%	21,54%	8 524 269	28,31%	20,95%	8 352 982
Dont nominatif	0,09%	0,08%		0,30%	0,44%		0,32%	0,07%	
Dont porteur	29,10%	27,68%		28,89%	21,10%		27,99%	20,88%	
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>29 206 639</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>29 206 639</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>29 505 921</b>

(1) La Financière Flo est détenue par le consortium d'investisseurs formé de GIB, GIB Group International et Tikeflo depuis le 6 mars 2006.

Au 31/12/2008, le nombre d'actions s'élève à 29 505 921 actions et le nombre de droits de vote à 40 273 673 soit 10 767 752 actions à droit de vote double.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital et des droits de vote.

Il n'y a eu aucune levée d'option sur 2005, 2006 et 2007.

Aucun plan d'épargne d'entreprise n'est en place à ce jour.



# GROUPE FLO

A ce jour, la composition du capital de Groupe Flo est la suivante :

	Nombre d'actions *	% actions détenues	% droits de vote
Financière Flo (1)	20 828 173	70.59%	78.24%
Auto Détention	324 766	1.10%	0.81%
Public	8 352 982	28.31%	20.95%
<b>Total</b>	<b>29 505 921</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

(1) A ce jour, financière Flo est détenue à 38,69% par GIB, 27,31% par GIB International et 34% par Tikeflo  
\* avant dilution des actions issues de l'exercice des options du management

## 4.3. BOURSE

### 4.3.1. LE MARCHÉ DES TITRES

L'action de Groupe Flo est cotée au second marché d'Euronext Paris SA.

Code Euroclear France : 6292

Code Isin : **FR 0004076891**

L'établissement assurant le service financier de la société est CA CALYON Corporate and Investment Bank - 14 rue Rouget De Lisle - 92130 Issy les Moulineaux.

### 4.3.2. LES DIVIDENDES

#### 4.3.2.1. DIVIDENDE VERSE AU TITRE DE L'EXERCICE

Année	Dividende net	Avoir	Revenu global
	par action	fiscal	par action
2000	0.40	0.20	0.60
2001 à 2006	0.00	0.00	0.00
2007	0.30	0.20	0.50
2008	0.19	0.09	0.28

Pour les exercices à venir, Groupe Flo a plafonné la distribution de dividende à 30% de son résultat net consolidé tant que le ratio de leverage sera supérieur ou égal à 1,50 conformément à l'engagement qui a été pris à l'égard de ses banques.

#### 4.3.2.3. DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

# GROUPE FLO

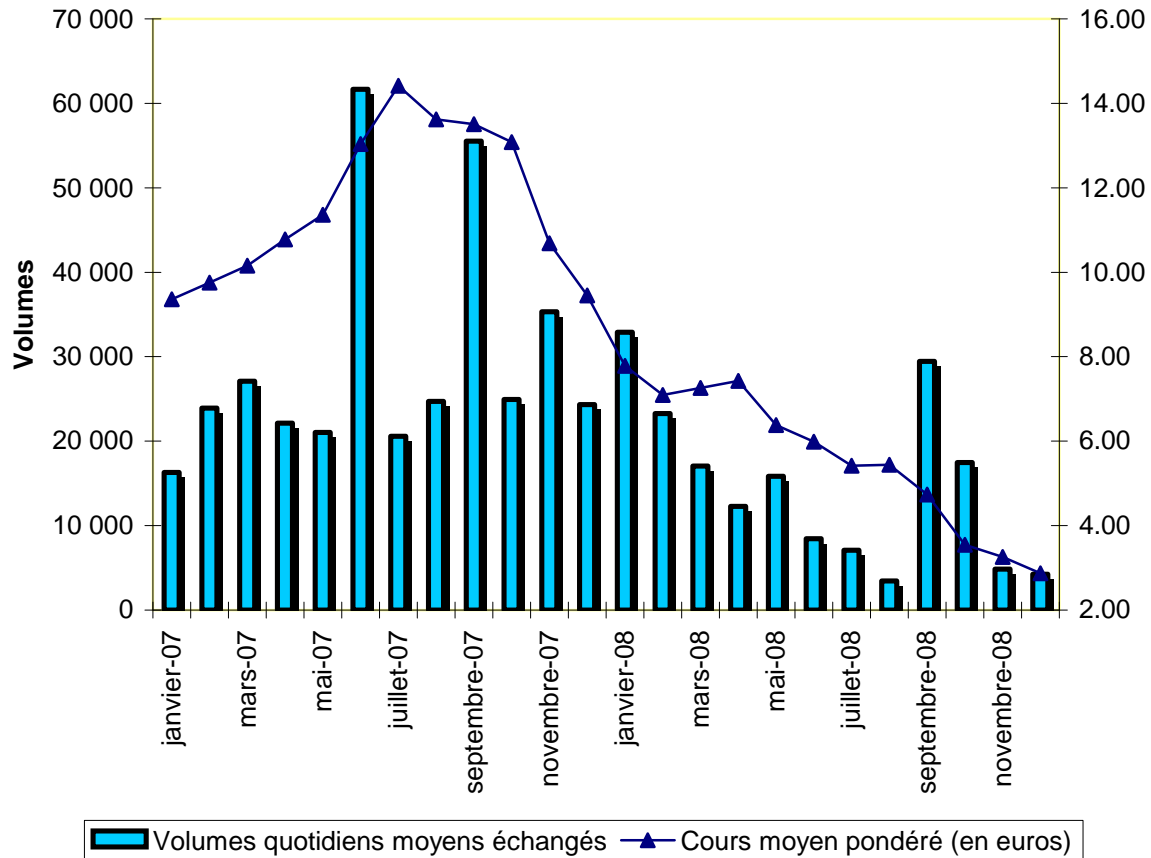
## 4.3.3. LE COURS DE BOURSE

Année	Mois	Cours extrêmes (en euros)		Cours moyen pondéré (en euros)	Capitalisation boursière (en millions d'euros)	Volumes quotidiens moyens échangés
		Plus haut	Plus bas			
2007	janv-07	9.67	9.05	9.36	273.34	16 314
	févr-07	10.01	9.30	9.75	284.91	23 932
	mars-07	10.81	9.20	10.16	296.72	27 108
	avr-07	11.10	10.15	10.78	314.80	22 143
	mai-07	11.89	10.32	11.36	331.81	21 048
	juin-07	15.15	10.56	13.04	380.72	61 680
	juil-07	15.00	13.40	14.42	421.12	20 562
	août-07	14.80	11.53	13.62	397.85	24 720
	sept-07	14.45	12.85	13.51	394.53	55 530
	oct-07	14.02	12.20	13.08	382.15	24 929
	nov-07	12.66	8.85	10.69	312.20	35 307
	déc-07	10.26	8.68	9.45	276.00	24 335
2008	janv-08	10.19	6.05	7.78	228.36	32 878
	févr-08	7.65	6.65	7.09	208.11	23 279
	mars-08	7.60	6.97	7.26	213.58	17 056
	avr-08	7.80	7.26	7.43	218.66	12 270
	mai-08	7.45	5.50	6.38	187.98	15 831
	juin-08	6.40	5.56	5.99	176.61	8 437
	juil-08	6.00	5.10	5.42	159.33	7 096
	août-08	5.69	5.10	5.44	159.92	3 466
	sept-08	5.34	4.00	4.74	139.86	29 433
	oct-08	4.35	2.64	3.55	104.75	17 455
	nov-08	3.89	2.71	3.26	96.19	4 837
	déc-08	3.08	2.60	2.87	84.68	4 260

Source : Fininfo

# GROUPE FLO

## Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés



## 4.4. GENERALITES SUR LA SOCIETE

### Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Groupe Flo

Siège social : Tour Manhattan - 5/6, Place de l'Iris - 92400 Courbevoie

### Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance de droit français régie par les articles L 225-57 et suivants du Code de Commerce.

### Législation

Société anonyme soumise à la législation française.

### Date de constitution - Durée

La durée de la société est fixée à quatre vingt dix neuf ans (99) ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés intervenue le 27 février 1989, sauf les cas de dissolution anticipée et de prorogation, soit jusqu'au 26 février 2088.

Code APE : 5610A

# GROUPE FLO

## **Objet social (article 2 des statuts)**

La Société a pour objet, en France et dans tous pays :

- l'activité de restauration, traiteur, organisateur de réception, et de manière générale la fabrication et/ou la commercialisation de produits alimentaires ;
  - la prise d'intérêts et de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, soit seules, soit en association, par tous moyens et sous toutes formes ;
  - la conservation, l'administration, la gestion, la cession des titres ainsi possédés ;
  - l'assistance administrative, comptable, juridique et financière à toutes entreprises dans lesquelles elle aura une participation directe ou indirecte ;
  - l'organisation et la gestion de toutes entreprises ; la réalisation pour son compte ou pour le compte de tiers de toutes opérations commerciales ou civiles permettant d'améliorer ou de faciliter la gestion des entreprises et notamment l'achat et la vente de toutes marchandises ;
  - la mise en valeur, l'exploitation, la location, l'acquisition de tous terrains et immeubles en France ou à l'étranger ;
- et généralement, toutes opérations quelconques pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

**Registre du Commerce et des Sociétés :** 349 763 375 RCS Nanterre

## **Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société**

Les statuts, comptes et rapports, procès verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social, sur support physique.

## **Exercice social**

L'exercice social dure 12 mois, il commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

## **Répartition statutaire des bénéfices (article 33 des statuts)**

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur ces bénéfices nets, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour former la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ladite réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Le bénéfice net distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes apportées en réserve en application de la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires, proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale peut décider de la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

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'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

# GROUPE FLO

Toutefois, après dotation de la réserve légale, les actionnaires peuvent sur la proposition du Directoire, reporter à nouveau tout ou partie de la part leur revenant dans les bénéfices ou affecter tout ou partie de cette part à toutes réserves générales ou spéciales dont ils décident la création et déterminent l'emploi s'il y a lieu.

Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou reportées à nouveau.

## **Assemblées Générales (articles 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29 des statuts)**

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire ou par correspondance :

- sur simple justification de son identité, dès lors que ses titres font l'objet d'une inscription en compte de titres nominatifs ;
- par le dépôt dans le lieu indiqué par l'avis de convocation, du certificat délivré par l'intermédiaire habilité constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de l'assemblée, si les actions du titulaire font l'objet d'une inscription en compte de titres au porteur.

Le délai au cours duquel cette inscription ou ce dépôt doivent être accomplis, expire 3 jours avant la date de la réunion de l'Assemblée. Toutefois, le Directoire peut toujours, si bon lui semble, décider de réduire ce délai.

Tout actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire. A cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. L'actionnaire peut également voter par correspondance.

## **Droits et obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)**

A moins d'une prohibition légale, il sera fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations ou imputations fiscales, comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la Société, avant de procéder à toute répartition ou à tout remboursement, au cours de l'existence de la Société ou à sa liquidation, de telle sorte que, compte tenu de leur valeur nominale et de leurs droits attachés, toutes les actions de même catégorie reçoivent la même somme nette.

En outre, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription ininterrompue en compte nominatif, depuis 4 ans au moins, au nom du même titulaire.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ou d'échange d'actions à l'occasion d'un regroupement ou d'une division d'actions, le droit de vote double est conféré aux actions attribuées à raison d'actions inscrites sous la forme nominative, sous réserve qu'elles soient elles-mêmes, conservées sous la forme nominative depuis leur attribution, à l'expiration d'un délai de quatre ans à compter de l'inscription sous la forme nominative des actions à raison desquelles elles ont été attribuées.

En cas de transfert de la nue-propriété seule ou de la nue-propriété et de l'usufruit d'actions par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent à un degré successible, la durée de la détention de leurs droits par le nu-propriétaire et par l'usufruitier se calcule à compter du jour où ces droits sont entrés dans le patrimoine de celui qui a transféré la nue-propriété et/ou l'usufruit.

Les droits de vote double attachés aux actions cessent en cas de conversion au porteur.

# GROUPE FLO

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix huit vingtième, ou des dix neuf vingtième du capital social de la Société doit informer la société, dans un délai de 5 jours à compter du franchissement du seuil de participations, du nombre d'actions ou de droits de vote qu'il détient. La même déclaration dans les mêmes formes, doit également être effectuée à l'Autorité des Marchés Financiers.

L'information doit également être donnée lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

En outre, il appartiendra à tout actionnaire, agissant seul ou de concert, d'informer la Société dans les formes et délais ci-dessus, dès lors qu'il augmenterait ou diminuerait par tranche de 2 % du capital social le nombre d'actions qu'il détient dans le capital de la Société.

La personne tenue à l'information prévue au premier alinéa ci-dessus est tenue de déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil du dixième ou du cinquième du capital ou des droits de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir. Cette déclaration précise si l'acquéreur agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme membre du Conseil de Surveillance. Elle est adressée dans un délai de 10 jours de bourse à compter du franchissement de seuil à la Société et à l'Autorité des Marchés Financiers. En cas de changement d'intention, lequel ne peut être motivé que par des modifications importantes dans l'environnement, la situation ou l'actionnariat des personnes concernées, une nouvelle déclaration doit être établie.

A défaut de procéder à cette information, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de 2 ans suivant le date de régularisation de cette notification.

## **Forme des actions (article 9 des statuts)**

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription au nom du ou des titulaires sur des comptes tenus à cet effet par la société ou administrés dans les conditions et suivant les modalités prévues par la loi.

Conformément à la loi, la Société est en droit de demander, à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom et l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, sa dénomination, l'année de sa constitution, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées Générales, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## **4.5. GENERALITES SUR LE CAPITAL**

### **4.5.1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

#### **Capital**

Le capital social est fixé à la somme de 59 011 842 euros. Il est divisé en 29 505 921 actions de 2 euros chacune, intégralement libérées.

#### **Existence d'autorisations d'augmenter le capital**

Le capital social peut être augmenté par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider l'augmentation du capital, sur propositions contenues dans le rapport du Directoire mentionnant les indications requises par la loi.

# GROUPE FLO

## Options de souscription d'actions

- **L'Assemblée Générale Mixte du 3 avril 1998** a autorisé le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions des articles L 225-177 et L 225-185 du Code de commerce, à consentir au bénéfice de certains salariés qu'il désignera, des options donnant droit à l'achat d'actions existantes dans la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi. Ces options pourront également être consenties en faveur des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la société Groupe Flo dans les conditions de l'article 225-180 du même Code.

### *a) Capital autorisé et émis*

Date d'autorisation	26 juin 1997	3 avril 1998
Date d'expiration	25 juin 2007	2 avril 2008
Montant autorisé (nominal)	469 299 €	1 522 400 €
Montant utilisé (nominal)	469 299 €	550 064 €

- **L'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2005** a autorisé le Directoire à consentir au profit des salariés, mandataires sociaux ou certains d'entre eux, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article L. 225-180 du Code de Commerce, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles émises par la Société ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions acquises par la société dans les conditions légales.

Cette autorisation a été consentie au Directoire pour une durée de 38 mois à compter de cette Assemblée. Le nombre total des options qui seront consenties, à savoir 166 000 options, ne pourra donner droit, globalement, à souscrire et/ou acheter un nombre d'actions supérieur à 166 000 actions de 2 euros de nominal, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés en vertu de la réglementation en vigueur, correspondant à un montant nominal maximum de 332 000 euros.

Le Directoire désignera les bénéficiaires du plan, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément aux statuts, et arrêtera le montant des souscriptions consécutives aux levées d'options de souscription. Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans à compter de leur attribution.

L'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levées desdites options accompagnée du bulletin de souscription et du paiement, en numéraire ou par compensation avec des créances, de la somme correspondante.

L'Assemblée a conféré au Directoire, dans les limites fixées ci-dessus, les pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente opération.

- **L'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2007**, a autorisé le Directoire à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 600 000 euros, soit à 300 000 actions de 2 euros de nominal chacune.

# GROUPE FLO

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Directoire, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société,
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

- **L'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008** a autorisé le Directoire à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 600 000 euros, soit à 300 000 actions de 2 euros de nominal chacune.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Directoire, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société,
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.



# GROUPE FLO

## *b) Emission d'actions au profit d'une catégorie réservée et attribution gratuite d'actions*

Après avoir mis fin à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2007 dans sa 20<sup>ème</sup> Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008** a délégué au Directoire, pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée, compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, réservée aux membres du personnel et anciens membres du personnel, adhérents du plan d'épargne d'entreprise de la Société ou de son groupe ou encore par l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, notamment par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes, dans les limites légales et réglementaires.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation a été fixé à un montant de 1.761.000 euros, compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires a été supprimé au profit des membres du personnel et anciens membres du personnel.

Le Directoire a reçu autorisation par l'Assemblée de fixer le prix de souscription des actions nouvelles conformément aux dispositions de l'article L.443-5 du Code de travail. Ce prix ne pourra pas être inférieur à 20% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture de la souscription, le Directoire pouvant réduire cette décote s'il le juge opportun.

Le Directoire a reçu tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre cette opération.

## *c) Autorisation de rachat et d'annulation d'actions par l'émetteur*

Après avoir mis fin à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2007 dans sa 16<sup>ème</sup> Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008** a autorisé le Directoire à acheter un nombre d'actions de la société dans la limite de 10% du montant du capital social existant au jour de l'Assemblée, les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pouvant en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement, plus de 10% des actions composant le capital social.

Les conditions du rachat d'actions sont les suivantes :

- le prix unitaire maximum d'achat ne peut pas être supérieur à 16 euros, avec ajustement en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, et/ou de division ou de regroupement des actions,
- le nombre d'actions acquises 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 peut excéder 5% de son capital.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a conféré tous pouvoirs au Directoire, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres.

La présente autorisation a été consentie pour une période de 18 mois à compter de l'Assemblée.

# GROUPE FLO

L'Assemblée Générale a également autorisé le Directoire à procéder à l'annulation, en une ou plusieurs fois, de toutes ou partie des actions acquises par la Société au titre du rachat d'actions dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de 24 mois et réduire corrélativement le capital social.

L'excédent du prix d'achat des actions sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10% de la réduction de capital réalisée.

L'Assemblée a délégué au Directoire tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, l'annulation des actions acquises, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts et pour accomplir toutes formalités nécessaires y compris toutes déclarations auprès des autorités boursières.

La présente autorisation a été consentie pour une période de 18 mois à compter de l'Assemblée.

## Evolution du capital

L'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2006 a pris acte de l'augmentation du capital social de 20 millions d'euros suite au remboursement des 10 millions d'obligations remboursables en actions de la Société.

Date	Opérations	Nominal (en euros)	Variation de Capital	Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre- 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921

En 2008, suite à la levée d'options de 299 282 actions, le capital social a été porté de 58 413 278 euros à 59 011 842 euros.

# GROUPE FLO

## 4.5.2. AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

### 4.5.2.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Les options de souscriptions réservées au personnel sont décrites en note 24 des comptes consolidés (partie 5).

### 4.5.2.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscriptions détenues par les mandataires sociaux sont décrites en partie 4.1.3 « Rémunération des mandataires sociaux ».

### 4.5.2.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

En 2003, 1 425 000 options ont été accordées aux 10 salariés les plus dotés.

Au 31 décembre 2008, 1 088 743 options de souscriptions d'actions sur Groupe Flo SA étaient détenues par les dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.

#### **Options de souscriptions d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers**

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties durant l'exercice aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé			
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	223 590	6.74	26/11/03

# GROUPE FLO

## 4.5.3. PACTES D'ACTIONNAIRES

Les sociétés GIB et Tikeflo ont signé, le 8 février 2006 un pacte constitutif d'une action de concert vis-à-vis de Groupe Flo. Par avenant en date du 6 mars 2006, GIB Group International a adhéré à ce pacte d'actionnaires.

Le pacte organise le contrôle exclusif de GIB sur Financière Flo et Groupe Flo et les droits des parties relativement aux cessions d'actions Financière Flo.

### 1. Droits de gouvernance

Aux termes du pacte, le conseil d'administration de Financière Flo est composé de 4 membres nommés par GIB et GIB Group International et de 2 membres nommés par Tikeflo. Le Président de Financière Flo est nommé par GIB et GIB Group International. Le Président a tous pouvoirs pour représenter et engager la société sous réserve des décisions soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces autorisations sont accordées à la majorité simple de ses membres.

L'opposition des membres du conseil d'administration désignés par Tikeflo sur certaines décisions du conseil d'administration qualifiées de Décisions Importantes autorise Tikeflo à exercer un droit de sortie. Le droit de sortie de Tikeflo lui permet, à son option, soit de céder ses titres Financière Flo à GIB, soit d'échanger sa participation dans Financière Flo contre une participation dans Groupe Flo.

Le Pacte assure également la représentation de Tikeflo au conseil de surveillance de Groupe Flo à hauteur de 2 membres.

Les droits de gouvernance consentis à Tikeflo prennent fin dès qu'elle détient moins de 20% du capital de Financière Flo.

### 2. Droit des parties relativement aux cessions d'actions Financière Flo

Le Pacte prévoit une clause d'inaliénabilité de 18 mois.

Outre le droit de sortie applicable en cas de désaccord de Tikeflo sur une décision qualifiée de Décision Importante par le Pacte, Tikeflo bénéficie, à l'issue de la période d'inaliénabilité, d'un droit de sortie partiel l'autorisant à céder environ le tiers de sa participation dans Financière Flo à GIB et à échanger le solde de cette participation contre une participation dans Groupe Flo.

Les parties se sont mutuellement consenties un droit de préemption. Tikeflo bénéficie d'un droit de sortie conjointe en cas de cession par GIB et GIB Group International de leurs participations dans Financière Flo. GIB et GIB Group International bénéficient du droit d'exiger de Tikeflo qu'elle cède sa participation si un tiers fait une offre sur l'intégralité du capital de Financière Flo.

# GROUPE FLO

## 5. COMPTES ET RAPPORTS

<b>5.1.</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	
5.1.1.	Comptes de résultats consolidés	110
5.1.2.	Bilans consolidés	111
5.1.3.	Tableaux de flux de trésorerie consolidés	112
5.1.4.	Variations des capitaux propres consolidés	113
5.1.5.	Faits marquants de l'exercice	114
5.1.6.	Annexe aux comptes consolidés	116
<b>5.2.</b>	<b>COMPTES DE GROUPE FLO S.A.</b>	
5.2.1.	Compte de résultat résumé	162
5.2.2.	Bilan résumé	163
5.2.3.	Variation des capitaux propres	164
5.2.4.	Annexe aux comptes sociaux de Groupe Flo SA	164
<b>5.3</b>	<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	
5.3.1.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	181
5.3.2.	Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	182
5.3.3.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	184

# GROUPE FLO

## 5.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2008

### 5.1.1 COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES.

En millions d'euros	Notes	2008	2007	2006
Chiffre d'Affaires	2	389.5	380.0	348.5
Coûts d'approvisionnement		-86.1	-83.4	-75.5
Charges de personnel	3	-176.8	-161.9	-153.5
Autres frais opérationnels		-94.1	-88.7	-81.4
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	4	-18.1	-13.5	-12.1
Résultat opérationnel courant		14.4	32.5	26.0
Autres produits et charges opérationnels non courants	5	-68.1	0.5	1.2
Résultat opérationnel		-53.7	33.0	27.2
Coût de l'endettement financier net	6	-8.3	-5.5	-4.8
Autres Produits & Charges Financiers	6	1.9	1.2	-0.6
Résultat Avant Impôt		-60.1	28.7	21.8
Quote-part des SME		0.0	0.0	0.0
Impôts	7	21.7	-9.7	-2.8
Part des minoritaires		0.0	0.0	0.0
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>-38.4</b>	<b>19.0</b>	<b>19.0</b>
EBITDA (1)		32.5	46.0	38.1
CAF		45.3	31.8	30.2

(1) Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions.

### Résultat net par action (note 9) :

En euros	2008	2007	2006
Nombre moyen d'actions sur l'exercice	29 505 921	29 206 639	29 206 639
Résultat net en euros / action	-1.3	0.7	0.7
Nombre moyen d'actions dilué sur l'exercice(1)	30 042 614	30 510 270	30 297 700
Résultat net dilué en euros / action	-1.3	0.6	0.6

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

# GROUPE FLO

## 5.1.2 BILANS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Notes	2008	2007	2006
<b>ACTIF</b>				
Marques & Enseignes	9	39.6	109.2	104.1
Droits aux baux nets	9	32.8	28.7	23.8
Ecarts d'acquisition nets	10	126.1	128.5	108.1
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	1.5	3.0	1.2
Immobilisations corporelles nettes	11	118.3	95.3	70.4
Immobilisations financières nettes	12	11.6	18.7	12.6
Impôts différés - actif	19	3.7	3.8	5.7
Créances nettes non courantes	14	0.0	0.0	0.0
<b>Total actifs non courants</b>		<b>333.6</b>	<b>387.2</b>	<b>325.9</b>
Stocks nets		4.2	3.9	3.4
Clients nets	14	15.3	17.8	12.2
Autres créances et comptes de régularisation	14	30.9	33.0	27.7
Disponibilités et VMP	15	35.1	20.9	29.3
<b>Total actifs courants</b>		<b>85.5</b>	<b>75.6</b>	<b>72.6</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>419.1</b>	<b>462.8</b>	<b>398.5</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital		59.0	58.4	58.4
Primes liées au capital, écart de réévaluations, RAN et réserves		76.2	67.3	56.3
Obligations Remboursables en Actions		0.0	0.0	0.0
Résultat de l'exercice		-38.4	19.0	19.0
<b>Capitaux propres Groupe</b>		<b>96.8</b>	<b>144.7</b>	<b>133.7</b>
Intérêts minoritaires		0.0	0.0	0.0
<b>Total des Capitaux Propres</b>		<b>96.8</b>	<b>144.7</b>	<b>133.7</b>
Dettes financières non courantes	16	19.7	94.0	100.4
Impôts différés - passif	19	14.3	35.9	37.4
Provisions pour risques et charges non courantes	17	1.6	1.5	2.0
Autres dettes non courantes	18	0.0	0.0	0.0
<b>Total passifs non courants</b>		<b>35.6</b>	<b>131.4</b>	<b>139.9</b>
Dettes financières courantes	16	156.9	50.7	10.7
Provisions pour risques et charges courantes	17	5.4	5.3	5.5
Dettes fournisseurs	18	54.1	54.6	46.1
Autres dettes diverses	18	70.3	76.1	62.7
<b>Total passifs courants</b>		<b>286.7</b>	<b>186.7</b>	<b>125.0</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>419.1</b>	<b>462.8</b>	<b>398.5</b>

# GROUPE FLO

## 5.1.3 TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

En millions d'Euros	2008	2007	2006
Résultat net total consolidé	-38.4	19.0	19.0
Elimination du résultat des mises en équivalence	0.0	0.0	0.0
Elimination des amortissements et provisions	92.0	12.7	7.1
Elimination des profits/pertes de réévaluation	0.0	-0.1	-0.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	-8.3	0.1	3.5
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.0	0.1	0.7
<b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>45.3</b>	<b>31.8</b>	<b>30.2</b>
Elimination de la charge (produit) d'impôt	-21.6	9.6	2.8
Elimination du coût de l'endettement financier	8.3	5.5	4.8
<b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>32.0</b>	<b>46.9</b>	<b>37.8</b>
Incidence de la variation du BFR	5.2	-2.5	11.5
Impôts payés	-8.6	0.5	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>28.6</b>	<b>44.9</b>	<b>49.3</b>
Incidence des variations de périmètre(1)	-1.6	-20.2	-10.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-33.7	-42.5	-24.5
Acquisition d'actifs financiers	0.0	0.0	-2.2
Variation des prêts et avances consentis	-2.1	-7.0	0.3
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	17.7	2.2	2.2
Cession d'actifs financiers	0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>-19.7</b>	<b>-67.5</b>	<b>-34.2</b>
Augmentation de capital	0.9	0.0	0.0
Emission d'emprunts	35.2	35.0	101.5
Remboursement d'emprunts	-17.0	-4.2	-135.8
Intérêts financiers nets versés	-8.3	-5.5	-4.8
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-5.6	-8.7	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement	0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>5.2</b>	<b>16.6</b>	<b>-39.1</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>14.1</b>	<b>-6.0</b>	<b>-24.0</b>
Trésorerie d'ouverture	20.0	26.0	50.0
Trésorerie de clôture	34.1	20.0	26.0

(1) cf note 1 variations de périmètre

Un reclassement a été effectué sur les tableaux de flux de trésorerie 2007 et 2006 de la ligne « impôts payés » à « incidence de la variation de BFR » : ce reclassement est de 8.9M€ en 2007 et de 1.7M€ en 2006.



# GROUPE FLO

## 5.1.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<b>TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros</b>	<b>Capital</b>	<b>Réserves liées au capital</b>	<b>Titres auto-détenus</b>	<b>ORA</b>	<b>Réserves et résultats consolidés</b>	<b>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</b>	<b>Total part Groupe</b>	<b>Minoritaires</b>	<b>Total</b>
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2006</b>	58.4	60.1	0.0	0.0	14.7	0.5	133.7	0.0	133.7
Augmentation de capital							0.0		0.0
Paiements fondés sur des actions					0.1		0.1		0.1
Opérations sur titres auto-détenus							0.0		0.0
Dividendes					-8.7		-8.7		-8.7
Changement taux imposition sur immobilisation incorporelles							0.0		0.0
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						0.6	0.6		0.6
Résultat net de l'exercice					19.0		19.0		19.0
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2007</b>	58.4	60.1	0.0	0.0	25.1	1.1	144.7	0.0	144.7
Augmentation de capital	0.6	0.3					0.9		0.9
Paiements fondés sur des actions					0.1		0.1		0.1
Opérations sur titres auto-détenus			-1.8				-1.8		-1.8
Dividendes					-5.6		-5.6		-5.6
Changement taux imposition sur immobilisation incorporelles							0.0		0.0
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						-3.0	-3.0		-3.0
Résultat net de l'exercice					-38.4		-38.4		-38.4
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2008</b>	59.0	60.4	-1.8	0.0	-18.8	-1.9	96.9	-0.1	96.8

# GROUPE FLO

## 5.1.5 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### 2008, une année d'entrée de crise

Après quatre années de croissance ininterrompue, Groupe Flo a du faire face, en 2008, à un retournement brutal de tendance, provoqué par la défiance des consommateurs face à la crise.

Dans cet environnement commercial perturbé, Flo a enregistré une croissance de 2,5 % de son chiffre d'affaires consolidé, principalement due à la réalisation de son plan de développement en 2008 (45 ouvertures, dont 22 en franchise).

Au cours du second semestre, Flo a par ailleurs mis en place une stratégie d'optimisation de son réseau et de ses marques (fermeture ou cession de 10 restaurants). A périmètre constant, le chiffre d'affaires a reculé de 4.6%.

Les ventes réalisées sous les enseignes du groupe représentent plus de 510 M€ sur l'année 2008.

La chute de l'activité commerciale qui s'est amplifiée au second semestre, conjuguée à la réduction des aides à l'emploi depuis janvier 2008 (et qui représentaient 12 M€ en 2007), ont affecté de manière significative la performance du groupe. Ces impacts ont toutefois été minorés par les premiers effets positifs des plans d'actions mis en place par Groupe Flo pour faire face à cette conjoncture.

### Décision d'arrêt de la marque Bistro Romain

Face aux impacts de la crise économique et de la modification structurelle du modèle économique des restaurants du fait de la nouvelle législation sociale, Flo s'est engagé dès le 2eme semestre dans un plan de réorganisation de son périmètre.

Groupe Flo souhaite concentrer ses moyens sur ses marques les plus fortes, avec un potentiel de développement important.

En parallèle, Groupe Flo a décidé d'arrêter le développement de Bistro Romain, la marque la plus fortement impactée par le recul de la consommation, les travaux initiés sur le repositionnement de cette enseigne, par la refonte de l'offre et la redéfinition d'un nouveau concept architectural étant jugés encore insuffisants.

Une réflexion est engagée sur le potentiel de chaque restaurant de cette enseigne. Cette décision entraîne la dépréciation de la valeur de la marque dont l'impact net d'impôt s'élève à -46.2M€, à laquelle s'ajoute un amortissement exceptionnel d'immobilisations corporelles pour un montant net d'impôt de -2.8M€.

### Ouvertures et fermetures de restaurants

Au cours de l'année 2008, Groupe Flo a procédé à l'ouverture des nouveaux établissements suivants :

- sur la branche Tablapizza : 9 en propre, 6 nouvelles franchises,
- sur la branche Hippopotamus : 10 en propre, 7 nouvelles franchises,
- sur la branche Bistro Romain : 1 en propre, 2 nouvelles franchises,
- sur la branche TMK : 3 en propre, 3 franchise,
- sur la branche Brasseries : 4 nouvelles franchises.

En 2008, Groupe Flo a procédé à la fermeture ou à la cession de 10 restaurants.

Groupe Flo a acquis au cours de l'année 2008, les sociétés suivantes :

- la SARL Fionlea exploitant un restaurant situé à Tours qui deviendra un restaurant Tablapizza.
- la SARL TMK2 exploitant une brasserie Taverne Maître Kanter situé à Reims.
- SERBRA SA propriétaire du fonds de commerce de la Brasserie du Théâtre située à Versailles.
- La SA Loisirs Restauration exploitant un restaurant situé à Gif sur Yvette ainsi que sa filiale la SCI 446 (ouverture sous l'enseigne Hippopotamus).

# GROUPE FLO

- La SARL Les Lavandes exploitant un restaurant situé à Marseille ainsi que sa filiale la SCI des Peintres Roux (ouverture sous l'enseigne Hippopotamus).
- La SARL Les Glycines exploitant un restaurant situé à Serezin-du-Rhône ainsi que sa filiale la SCI des Rives du Rhône (ouverture sous l'enseigne Hippopotamus).
- La SARL Les Pensées exploitant un restaurant situé à Bron ainsi que sa filiale la SCI A43 (ouverture sous l'enseigne Hippopotamus).

## **Dette financière, ratios bancaires**

La dégradation de l'activité ainsi que l'impact d'opérations non récurrentes ont entraîné le non respect par Groupe Flo, au 31 décembre 2008, des ratios financiers inscrits dans le cadre des Crédits Syndiqués en date du 6 mars 2006 et du 7 avril 2008.

Le Groupe a entamé des discussions avec son pool bancaire portant sur l'adaptation des termes et conditions des prêts, ainsi que la fixation de nouveaux seuils pour les ratios financiers.

Par ailleurs, Groupe Flo confirme ne pas être exposé à des risques d'insuffisances de liquidités à moyen terme.

Aucun remboursement anticipé n'est envisagé. La continuité d'exploitation, principe comptable retenu par le Groupe pour la préparation des états financiers 2008, se fonde sur le respect des engagements de Groupe Flo sur ses prochaines échéances de remboursement fixées selon l'échéancier des lignes de crédit prévu à l'origine. Ces engagements sont appréciés en fonction de l'appréciation des réserves de trésorerie disponibles.

# GROUPE FLO

## 5.1.6 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2008

### Cadre général et environnement

Conformément au règlement européen n° 1606/2002 du Parlement européen du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, les états financiers consolidés de Groupe Flo sont établis, à compter du 1er janvier 2005 selon les normes IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique et financière dont l'ampleur et la durée au-delà du 31 décembre 2008 ne peuvent être anticipées avec précision. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis par référence à cet environnement immédiat.

### Evolution du référentiel comptable en 2008

La norme IFRS 8 a été appliquée par anticipation dans les comptes du 31 décembre 2007. En 2008, les secteurs opérationnels ont été affinés par rapport à 2007 pour être au plus proche de l'information utilisée par le management au titre du suivi de l'activité. Désormais, les quatre secteurs opérationnels sont les suivants :

- le secteur opérationnel « Restauration à thèmes », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza et Taverne Maître Kanter;
- le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ainsi que restaurants sous enseigne « Petit Bofinger » et « Chez Cohon »
- le secteur opérationnel « Concessions »
- le secteur opérationnel « Autres », incluant principalement les holdings et les éliminations inter secteur.

Hormis cette norme, le Groupe a choisi de ne pas anticiper l'application des normes applicables de façon obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009, approuvées par l'Union Européenne et publiées au JOUE au 31 décembre 2008.

Les normes, amendements et interprétations concernés sont les suivants :

IFRIC 13 - Programmes de fidélisation des clients

IFRIC 16 Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger

- amendements de IAS 1 sur la présentation des états financiers
- amendements de IAS 23 sur les coûts d'emprunts
- amendements de IFRS 2 sur les conditions d'acquisition des droits et les annulations
- amendements à IAS 32 et à IAS 1 sur les instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation
- amendements à IFRS 1 et à IAS 27 sur les coûts d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée
- améliorations 2008 des normes IFRS, en particulier l'amendement de IAS 38.

Le Groupe n'est pas concerné par la norme IFRIC 12 et IFRIC 15. Les autres normes et interprétations (IFRIC 11 et IFRIC 14) sont en cours d'analyse. Cependant, l'application de ces normes et interprétations pour les exercices ultérieurs ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

La norme IAS 39 relative aux instruments financiers a été appliquée à compter du 1er janvier 2005.

Le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser les écarts actuariels liés aux avantages du personnel directement en capitaux propres selon l'option laissée par IAS 19 - Avantages au personnel. Le Groupe utilise toujours la méthode du corridor.

# GROUPE FLO

## Principes comptables

### **1. Méthodes de consolidation**

Les sociétés contrôlées de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. L'unique société contrôlée de manière conjointe (Convergence Achats) est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, méthode optionnelle autorisée par IAS 31.

Les sociétés du Groupe en cours de cession ou qui ne contribuent pas au chiffre d'affaires de manière significative ou dont l'activité n'est pas significative ne font pas partie du périmètre de consolidation de Groupe Flo. La liste des sociétés consolidées et celle des sociétés non consolidées figurent respectivement en notes 29 et 30.

### **2. Date de clôture des comptes**

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de l'année.

### **3. Conversion des comptes exprimés en devises**

Les filiales étrangères consolidées au 31 décembre 2008 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

### **4. Marques & enseignes et droits aux baux**

#### **4.1 Marques et enseignes :**

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont positionnées en « immobilisations incorporelles ».

Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Lorsque la valeur recouvrable dérogée est inférieure à la valeur nette comptable des marques et enseignes testées alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

#### **4.2 Droits aux baux :**

En conformité avec IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seule la partie « droit au bail » des fonds de commerce acquis, bénéficiant d'un contrôle via une protection juridique, est maintenue en « Immobilisations incorporelles ». Le solde est constaté en écarts d'acquisition.

Les droits aux baux ne font pas l'objet d'amortissement lorsqu'ils sont légalement protégés, ce qui est normalement le cas en France où le preneur d'un bail commercial a le droit à un nombre presque illimité de renouvellements de son bail. Par conséquent, la durée d'utilité du droit au bail est indéterminée et indéfinie.

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des droits aux baux est testée au minimum à chaque clôture annuelle et systématiquement dès l'apparition d'indices de pertes de valeur.

Le droit au bail est testé individuellement sur la base de sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond à la plus grande des deux valeurs entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

La valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des cash flows actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

### **5. Ecarts d'acquisition**

La différence entre le coût d'acquisition des titres et la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition.

# GROUPE FLO

Les biens destinés à l'exploitation sont évalués à la valeur d'utilité. Les biens non destinés à l'exploitation sont estimés à leur valeur de marché ou, en l'absence de marché, à leur valeur nette probable de réalisation.

Par ailleurs, dans le cadre d'un achat de fonds de commerce, la partie du fonds de commerce autre que le droit au bail est constatée en écarts d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis conformément à IAS 36 «Dépréciation d'actifs ». Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an.

Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction du Groupe sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité

Dans le cadre de ces tests, la société a défini comme Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) l'ensemble des exploitations appartenant à un même secteur opérationnel tel que défini par IFRS 8.

Lorsque la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie dégagés par l'UGT est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés à cette UGT, alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

## **6. Immobilisations corporelles**

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou de production. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie estimée dont les principales sont :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

Les actifs immobilisés consolidés financés par crédit-bail figurent dans les comptes consolidés comme s'ils avaient été acquis à crédit. La valeur des biens est alors inscrite en immobilisations à l'actif du bilan et amortie selon leur durée de vie. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont retraitées afin de constater l'amortissement des biens, le remboursement de la dette ainsi que les charges financières des emprunts.

## **7. Actifs financiers**

Le Groupe évalue et comptabilise ses actifs financiers conformément à IAS 39.

Les actifs financiers sont classés suivants l'une des quatre catégories suivantes :

- \* les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- \* les prêts et créances ;
- \* les actifs détenus jusqu'à l'échéance ;
- \* les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction du devenir prévu de chaque actif. La date de comptabilisation des achats et ventes d'actifs financiers est la date de transaction.

# GROUPE FLO

## **7.1. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat**

Il s'agit d'actifs financiers de transaction (trading) qui ont été acquis en vue de réaliser des profits grâce à la fluctuation à court terme des marchés ou à la réalisation d'une marge.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Le Groupe au 31 décembre 2008 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

## **7.2. Les prêts et créances**

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont fixés et déterminés, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont pas positionnés en actifs disponibles à la vente ou actifs évalués à la juste valeur par le résultat. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré (créances clients...), la juste valeur est assimilée au montant de la facture initiale, si l'effet de l'actualisation est non significatif.

Pour les créances à plus long terme, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur celles-ci est réalisée et comptabilisée si l'impact est significatif. En particulier, les prêts "aides à la construction" sont actualisés selon la durée restant à courir jusqu'à la date de remboursement de la créance.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les créances rattachées à des participations, les créances immobilisées, les prêts d'exploitation ainsi que les dépôts et cautionnements.

## **7.3. Les actifs détenus jusqu'à l'échéance**

Les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance sont des actifs financiers non dérivés ayant des paiements fixes et des échéances déterminées, que l'entreprise a l'intention et la capacité financière de conserver jusqu'à l'échéance, autres que ceux que l'entreprise a positionné en actifs de transaction, actifs disponibles à la vente ou prêts et créances.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe au 31 décembre 2008 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

## **7.4. Les actifs disponibles à la vente**

Il s'agit des actifs financiers n'entrant dans aucune des trois autres catégories comptables précédemment définies, à savoir les actifs financiers évalués à la juste valeur avec impact en résultat, les prêts et créances et les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur de ces actifs sont stockées en capitaux propres jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable d'un actif disponible à la vente, la perte est comptabilisée en résultat. Une amélioration ultérieure de la valeur de ces actifs ne pourra être constatée par le résultat.

Pour les titres non cotés, en l'absence de marché actif et lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, il est admis que la juste valeur de celui-ci est le coût historique. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation qui donnent lieu à la comptabilisation d'une provision via le résultat si cette baisse de valeur paraît durable, via les capitaux propres si elle est temporaire. Les tests de dépréciation sont basés sur plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les titres de participation non consolidés ainsi que les valeurs mobilières de placement et les disponibilités.



# GROUPE FLO

## **8. Stocks**

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au prix de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

## **9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités**

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur juste valeur conformément à IAS 39. Les plus ou moins values latentes par rapport au coût historique sont comptabilisées en résultat financier. Les disponibilités comprennent les liquidités en comptes courants bancaires.

## **10. Provisions pour risques et charges**

Ces provisions, conformes à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leurs origines dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources (dont la date n'est pas estimable). Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

## **11. Situation fiscale et impôts différés**

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Groupe Flo SA et certaines de ses filiales forment un Groupe ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale (voir note 27 : sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale).

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales (notamment sur les marques et droits aux baux) ainsi que sur les déficits fiscaux. Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impact des changements de taux d'imposition est enregistré directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

## **12. Transactions en devises**

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les pertes et profits, résultant de la conversion des soldes concernés aux cours d'arrêté, sont portés en compte de résultat.

## **13. Avantages du personnel**

### **13.1 Indemnités départ à la retraite**

Conformément à IAS 19 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis à vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.



# GROUPE FLO

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

* âge de départ à la retraite :	62 ans pour les non cadres et 65 ans pour les cadres
* taux moyen de progression des salaires :	3%
* taux de charges sociales :	38% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	5.5%
* table de mortalité :	TV2000

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements du régime. Ces écarts sont reconnus en résultat suivant la méthode du corridor : ils sont étalés sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires, pour la partie dépassant la limite du corridor.

## 13.2 Médailles du travail

Ni la convention collective ni l'accord d'entreprise ne prévoient l'attribution de prime pour médailles du travail au sein du Groupe.

## 13.3 Plans d'options de souscriptions d'actions

Des plans d'options de souscriptions d'actions ont été accordés aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi. L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

## **14. Titres d'autocontrôle**

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

## **15. Passifs financiers**

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. A l'exception des instruments dérivés, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché.

Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes/décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts. Les variations de juste valeur liées au taux d'intérêt sont comptabilisées en résultat de la période, et compensées par les variations symétriques des swaps dans la mesure de leur efficacité.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe sur les instruments dérivés.

## Instrument composé

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante dette financière classique et une composante "capitaux propres".

Depuis le 06/03/2006 et la conversion de son ORA, le Groupe ne détient plus d'instrument composé.

# GROUPE FLO

## **16. Instruments dérivés**

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps,...) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en immobilisations financières et dettes financières courantes ou non courantes en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts:

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

Groupe Flo est uniquement concerné par la couverture de flux de trésorerie.

En effet, le Groupe couvre une dette financière à taux variable par des instruments de couverture à taux fixes. Par là même, Groupe Flo couvre un risque de flux qui est la variabilité de ses produits et charges financiers.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés dépend de l'existence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture IAS, les variations de justes valeurs sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée initialement en capitaux propres pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa mise en place et que l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective.

## **17. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires des sociétés de restauration est exprimé hors taxes, "service compris" (HT.SC.). Ce service qui est reversé au personnel représente en moyenne 15 à 16 % du chiffre d'affaires hors taxes. Par ailleurs, il inclut les redevances de franchises et de contrats de mandat de gestion.

Le chiffre d'affaires comptabilisé répond aux conditions de reconnaissance du revenu définies par IAS 18 « Revenus ».

## **18. Autres frais opérationnels**

Les frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation à l'exception des coûts d'approvisionnement et des charges de personnel.

## **19. Autres produits et charges opérationnels non opérationnels**

Ce résultat recouvre l'ensemble des produits et charges résultant d'opérations de cessions ou fermetures de sites opérationnels ainsi que d'opérations de restructurations (fusions, cession de sociétés juridiques...) ayant été réalisées au cours de l'exercice.

# GROUPE FLO

## **20. Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

## **21. EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)**

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

## **22. Résultat net par action**

Le résultat de base par action est calculé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé sur la base des évolutions du capital social en excluant les titres d'auto contrôle et en tenant compte des instruments dilutifs dont la conversion en actions est certaine.

Le résultat dilué par action est établi en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté de l'impact maximal de la conversion des instruments dilutifs en actions ordinaires. Celui-ci est calculé selon la méthode du « rachat d'actions » en déterminant, d'une part, le prix de marché des actions devant être rachetées sur la base d'un prix moyen de la période, d'autre part, le prix d'exercice des droits à instruments dilutifs comme étant le prix d'exercice contractuel augmenté de la juste valeur des biens ou services à recevoir au titre de chaque option de souscription d'actions.

## **23. Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées**

Les actifs nets du Groupe destinés à être cédés ou les actifs corporels détenus en vue de la vente, comme définis par l'IFRS 5, sont comptabilisés en actifs destinés à la vente et dettes des activités abandonnées sans possibilité de compensation entre les actifs et les passifs concernés.

Dès lors qu'ils sont classés dans cette catégorie, les actifs non courants et groupes d'actifs et de passifs sont évalués au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur minorée des coûts de vente.

Les actifs concernés cessent d'être amortis. En cas de perte de valeur constatée sur un actif ou un groupe d'actifs et de passifs, une dépréciation est constatée en résultat. Les pertes de valeur comptabilisées à ce titre sont réversibles.

En outre, lorsqu'un groupe d'actifs et de passifs destinés à la vente constitue un ensemble homogène de métiers, il est qualifié d'activité abandonnée. Les activités abandonnées incluent à la fois les activités destinées à être cédées, les activités arrêtées, ainsi que les filiales acquises exclusivement dans une perspective de revente.

L'ensemble des pertes et profits relatifs à ces opérations est présenté séparément au compte de résultat, sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession », qui inclut les résultats nets après impôt de l'activité, le résultat net après impôt lié à son évaluation à la valeur de marché minorée des coûts de vente, et le résultat net après impôt de la cession de l'activité.

## **24. Incertitudes**

La préparation des comptes consolidés conformément aux principes IFRS généralement admis nécessite la prise en compte d'estimations et d'hypothèses faites par la direction du Groupe et affectant les montants d'actif et de passif figurants au bilan, les actifs et passifs éventuellement mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Il est possible que la réalité se révèle différente de ces estimations et hypothèses.

Les principales estimations ou hypothèses pouvant avoir un impact significatif sur les comptes au cours des périodes ultérieures sont les suivantes :

- Dans le cadre des tests de dépréciation de valeur, la valeur recouvrable des actifs (ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est affecté) est estimée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus générés par cet actif ou cette UGT. Les plans à moyen et long terme servant de base de calcul à l'estimation des flux de trésorerie futurs attendus générés ainsi que la valeur du taux d'actualisation sont des éléments d'estimations importants dans le cadre de la détermination des dépréciations éventuelles, des actifs portées au bilan.

# GROUPE FLO

- Pour les provisions pour risques et charges, le montant comptabilisé correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture.- Les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité définie sont amorties selon la méthode linéaire sur base d'une estimation de la durée d'utilité de l'immobilisation en question.

- Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés uniquement dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable.

## - Notes annexes aux comptes annuels 2008

### **Note 1 - Variations de périmètre**

#### **Acquisitions de sociétés**

Au cours de l'année 2008, Groupe Flo a procédé aux acquisitions suivantes :

- la SARL Fionalea devenue Costa Costa Tours SARL. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- la SARL TMK2 devenue TMK2 Thillois Reims. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- La SA Loisirs Restauration devenue Gif sur Yvette SA ainsi que sa filiale la SCI 446 devenue Gif sur Yvette SCI. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- La SARL Les Lavandes devenue T Marseille La Valentine SAS ainsi que sa filiale la SCI des Peintres Roux devenue Marseille La Valentine SCI. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition et en droit au bail
- La SARL Les Glycines devenue H Lyon Solaize SAS ainsi que sa filiale la SCI des Rives du Rhône devenue H Lyon Solaize SCI. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition et en droit au bail
- La SARL Les Pensées devenue H Lyon Bron SAS ainsi que sa filiale la SCI A43 devenue H Lyon Bron SCI. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition et en droit au bail
- La SARL Brasserie du Théâtre Versailles. . L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition et en droit au bail

Ces acquisitions sont toutes intégrées au périmètre de consolidation de l'année 2008.

Toutes les acquisitions réalisées au cours de l'année 2008 ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

# GROUPE FLO

Montants affectés à chaque catégorie d'actifs, passifs et de passifs éventuels au titre des entités acquises lors de leur première consolidation :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Actifs non courants	9.6	7.6	6.4
Actifs courants	1.1	3.5	2.1
Passifs non courants	-2.9	-3.0	-4.3
Passifs courants	-2.7	-5.0	-3.6
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>5.1</b>	<b>3.1</b>	<b>0.6</b>
Goodwill (badwill)	6.4	21.0	10.2
Prix total payé	11.5	24.1	10.8
dont frais d'acquisition	0.2	0.7	0.3

L'excédent du coût d'acquisition sur la juste valeur des actifs et passifs de ces sociétés a été comptabilisé en écarts d'acquisition. Conformément aux normes IFRS, la société dispose d'un délai de 12 mois à partir de la date d'acquisition pour les affecter.

## Note 2 - Chiffre d'affaires hors taxes service compris

En millions d'euros	2008	2007	2006	Variation 2007/2008
Restauration à thème	279.7	263.6	233.9	+6.1%
Brasseries	83.7	87.3	82.1	-4.1%
Concessions	25.8	29.1	32.5	-11.5%
Autres *	0.3	0.0	0.0	-
<b>Total Groupe</b>	<b>389.5</b>	<b>380.0</b>	<b>348.5</b>	<b>+2.5%</b>

\* sont inclus les intercos inter-branches

## Part des revenus issus de la franchise dans le chiffre d'affaires consolidé :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Restauration à thème	3.6	2.8	2.5
Brasseries	0.4	0.5	0.3
Concessions	0.4	0.5	0.4
<b>Total Groupe</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>3.2</b>

## Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2008	2007	2006	Variation 2007/2008
Salaires et traitements	-131.5	-124.1	-115.2	5.9%
Charges sociales	-45.2	-37.4	-37.6	20.8%
Participation des salariés	0.0	-0.3	0.0	-
Charges liées aux stock-options	-0.1	-0.1	-0.7	-15.7%
<b>Charges de Personnel</b>	<b>-176.8</b>	<b>-161.9</b>	<b>-153.5</b>	<b>9.2%</b>

# GROUPE FLO

## Effectifs moyens, personnes physiques :

		2008	2007	2006
Brasseries	France	1 003	1 038	978
	Etranger	101	102	50
Concessions		733	743	796
Restauration à thème		4 420	4 084	3 595
Services centraux		238	211	203
<b>Total Groupe (sociétés consolidées)</b>		<b>6 495</b>	<b>6 178</b>	<b>5 622</b>

## Rémunérations allouées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.8	0.8	1.2

## Note 4 - Amortissements et dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2008	2007	2006
<b>Dotations aux Amortissements</b>	<b>-17.5</b>	<b>-13.9</b>	<b>-13.3</b>
Dépréciations des actifs circulants	-0.4	-0.4	0.0
Provisions pour risques et charges courantes	-0.2	0.9	1.1
Dépréciations des immobilisations	0.0	-0.1	0.1
<b>Dotations nettes aux provisions</b>	<b>-0.6</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>
<b>Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants</b>	<b>-18.1</b>	<b>-13.5</b>	<b>-12.1</b>

## Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2008	2007	2006
Cessions / fermetures de sites opérationnels (1)	6.9	0.1	1.1
Restructuration (2)	0.0	0.2	0.1
Dépréciations nettes des actifs non courants (3)	-75.0	0.2	0.0
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>-68.1</b>	<b>0.5</b>	<b>1.2</b>

(1) Le poste « Cessions / fermetures de sites opérationnels » inclut les produits et charges liés aux cessions ou fermetures de sites opérationnels.

(2) Ce poste inclut les produits, charges et provisions liés à des restructurations de sociétés (fusion, transmission universelle de patrimoine, cession de sociétés juridiques...).

(3) En 2008, ce poste inclut une provision pour dépréciation de la marque Bistro Romain pour -69.6 millions d'euros et un amortissement exceptionnel de -4,2 millions d'euros au titre de la dépréciation des immobilisations.

# GROUPE FLO

## Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2008	2007	2006
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.4	0.3	0.3
. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0.4	0.3	0.3
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-9.8	-6.2	-4.7
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut (1)	1.1	0.4	-0.4
. Coût de l'endettement financier brut	-8.7	-5.8	-5.1
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-8.3</b>	<b>-5.5</b>	<b>-4.8</b>
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.3	0.3	0.2
Produits financiers d'actualisation	0.1	0.0	
Autres produits financiers (2)	2.1	1.5	0.1
. Produits financiers	2.5	1.8	0.3
Dépréciation de titres non consolidés	0.0	0.0	0.0
Dépréciation et pertes sur cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	-0.1	0.0	-0.1
Charges financières d'actualisation (3)	-0.1	-0.4	-0.3
Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	0.0	-0.1	-0.1
Autres charges financières	-0.4	-0.1	-0.4
. Charges financières	-0.6	-0.6	-0.9
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>1.9</b>	<b>1.2</b>	<b>-0.6</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>-6.4</b>	<b>-4.3</b>	<b>-5.4</b>

(1) Dont variation de la juste valeur des instruments dérivés.

(2) Dont abandons d'intérêts sur le moratoire (1.8 millions d'euros en 2008 et 1.4 million d'euros en 2007).

(3) Ce poste inclut l'impact de l'actualisation des créances immobilisées (prêts à la construction).

## Note 7 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2008	2007	2006
Impôt exigible au taux de droit commun	-2.1	-8.5	-1.8
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
<b>Impôt exigible au taux normal</b>	<b>-2.1</b>	<b>-8.5</b>	<b>-1.8</b>
Impôts différés (1)	23.8	-1.2	-1.0
<b>Total charge d'impôt</b>	<b>21.7</b>	<b>-9.7</b>	<b>-2.8</b>

(1) En 2008, ce poste inclut un produit d'impôt de 23.4 millions d'euros lié à la provision dépréciation de la marque Bistro Romain.

# GROUPE FLO

## Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Taux de droit commun	33.33%	33.33%	33.33%
Contributions supplémentaires	3.30%	3.30%	3.30%
<b>Taux normal d'impôt en France</b>	<b>34.43%</b>	<b>34.43%</b>	<b>34.43%</b>
Résultat net d'ensemble	-38.4	19.0	19.0
Charge d'impôt du groupe	21.6	-9.7	-2.8
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-60.0</b>	<b>28.7</b>	<b>21.8</b>
Amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition	-1.5	2.0	0.0
Dépréciations des autres immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0
Résultat des sociétés intégrées fiscalement mais non consolidées	0.1	-0.3	-0.2
Autres différences permanentes	-1.3	-0.4	-1.0
<b>Différences permanentes</b>	<b>-2.6</b>	<b>1.3</b>	<b>-1.2</b>
Résultats taxés au taux réduit	0.0	0.0	0.0
<b>Résultat taxable</b>	<b>-62.7</b>	<b>30.0</b>	<b>20.6</b>
Taux normal d'impôt en France	34.43%	34.43%	34.43%
<b>Impôt théorique au taux normal français</b>	<b>21.6</b>	<b>-10.3</b>	<b>-7.1</b>
Effets sur l'impôt théorique :			
- des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	-0.2	0.0	0.0
- de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	0.0	0.0	0.0
- autres *	0.3	0.6	4.3
<b>Impôt réel du groupe</b>	<b>21.7</b>	<b>-9.7</b>	<b>-2.8</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>36.03%</b>	<b>33.79%</b>	<b>12.84%</b>

\*dont impact du contrôle fiscal sur les reports déficitaires antérieurs s'élevant à 4.3 millions d'euros en 2006.

## Note 8 - Résultat net par action

En euros	2008	2007	2006
Dénominateur :			
Actions ordinaires	29 505 921	29 206 639	29 206 639
ORA	0	0	0
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>29 505 921</b>	<b>29 206 639</b>	<b>29 206 639</b>
Actions dilutives	536 693	1 303 631	1 091 061
<b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué</b>	<b>30 042 614</b>	<b>30 510 270</b>	<b>30 297 700</b>
Numérateur :			
Résultat net part du Groupe	-38 400 831	19 038 547	19 009 464
Retraitements sur ORA	0	0	0
<b>Résultat net retraité</b>	<b>(38 400 831.0)</b>	<b>19 038 547</b>	<b>19 009 464</b>
<b>Résultat de base par action</b>	<b>(1.30)</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>(1.28)</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>



# GROUPE FLO

## Note 9 - Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2008	2007	2006
Valeurs brutes des marques et enseignes	117.6	117.6	112.5
Dépréciations sur marques et enseignes (1)	-78.0	-8.4	-8.4
<b>Marques/ Enseignes nettes des dépréciations</b>	<b>39.6</b>	<b>109.2</b>	<b>104.1</b>
Valeurs brutes des droits aux baux	32.8	29.0	24.0
Dépréciations des droits aux baux	0.0	-0.3	-0.2
<b>Droits aux baux nets des dépréciations</b>	<b>32.8</b>	<b>28.7</b>	<b>23.8</b>
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	8.2	9.3	7.1
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	-6.7	-6.3	-5.9
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations</b>	<b>1.5</b>	<b>3.0</b>	<b>1.2</b>
Total des immobilisations incorporelles brutes	158.7	155.9	143.6
Total des amortissements et provisions	-84.7	-15.0	-14.5
<b>Total immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>74.0</b>	<b>140.9</b>	<b>129.1</b>

(1) En 2008, provision marque Bistro Romain pour 69.5 millions d'euros.

### Variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>155.9</b>	<b>-15.0</b>	<b>140.9</b>
<b>Acquisitions / Dotations</b>	<b>3.5</b>	<b>-69.7</b>	<b>-66.2</b>
Dont droits aux baux et enseignes (1)	3.5	-69.5	-66.0
Dont autres immobilisations incorporelles	0.0	-0.2	-0.2
<b>Cessions/mises au rebut / apport partiel</b>	<b>-1.5</b>	<b>0.0</b>	<b>-1.5</b>
Dont droits aux baux et enseignes (2)	-1.1	0.0	-1.1
Dont autres immobilisations incorporelles	-0.4	0.0	-0.4
<b>Variation du périmètre</b>	<b>0.8</b>	<b>0.0</b>	<b>0.8</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>158.7</b>	<b>-84.7</b>	<b>74.0</b>

(1) Les 3.5 millions d'euros correspondent aux acquisitions de nouveaux droits aux baux.

(2) Les 1.1 millions d'euros correspondent à la cession d'un certain nombre de restaurants.

## Note 10 - Ecarts d'acquisition

En millions d'euros	2008	2007	2006
Valeurs brutes	129.4	130.5	108.1
Dépréciations	-3.3	-2.0	0.0
<b>Ecart d'acquisition net</b>	<b>126.1</b>	<b>128.5</b>	<b>108.1</b>

# GROUPE FLO

## Variation des écarts d'acquisition :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>130.5</b>	<b>-2.0</b>	<b>128.5</b>
Acquisitions / Dotations (1)	0.4	-1.3	-0.9
Cessions/mises au rebut / apport partiel (2)	-3.2	0.0	-3.2
Reclassement (3)	-4.7	0.0	-4.7
Variation du périmètre (4)	6.4	0.0	6.4
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>129.4</b>	<b>-3.3</b>	<b>126.1</b>

(1) Les acquisitions correspondent à la partie non reconnue en tant qu'actif incorporel identifiable des acquisitions de fonds de commerce. Les dépréciations résultent des tests d'impairment.

(2) Les cessions correspondent aux sorties des quotes-parts des écarts d'acquisition relatifs aux sites fermés.

(3) Les reclassements correspondent aux affectations des survaleurs des écarts d'acquisition relatifs aux sociétés acquises en 2008.

(4) Les variations de périmètre correspondent aux écarts d'acquisition relatifs aux sociétés acquises.

## Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2008	2007	2006
Terrains et constructions (1)	177.9	150.3	127.6
Amortissements	-89.2	-85.3	-75.0
<b>Terrains et constructions nets</b>	<b>88.7</b>	<b>65.0</b>	<b>52.6</b>
Installations techniques et matériels	38.5	34.2	28.9
Amortissements	-29.6	-26.2	-22.7
<b>Installations techniques et matériels nets</b>	<b>8.9</b>	<b>8.0</b>	<b>6.2</b>
Autres Immobilisations corporelles	60.7	55.2	38.7
Amortissements	-40.0	-32.9	-27.1
<b>Autres Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>20.7</b>	<b>22.3</b>	<b>11.6</b>
Total des immobilisations corporelles brutes	277.1	239.7	195.2
Total des amortissements	-158.8	-144.4	-124.8
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>118.3</b>	<b>95.3</b>	<b>70.4</b>

(1) Dont 19.5 millions d'euros de retraitement des crédits baux immobiliers.

## Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>239.7</b>	<b>-144.4</b>	<b>95.3</b>
Acquisitions / Dotations (1)	48.0	-17.9	30.1
Cessions / mises au rebut / Reprises	-18.1	7.1	-11.0
Variation du périmètre (2)	7.6	-3.6	3.9
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>277.1</b>	<b>-158.8</b>	<b>118.3</b>

(1) Les 48 millions d'euros comprennent essentiellement 21 millions d'euros liés aux créations de sites, 9.1 millions d'euros liés aux nouveaux crédits baux et divers équipements et relooking de restaurants.

(2) Les 7.6 millions d'euros correspondent à l'entrée des immobilisations des nouvelles sociétés.

# GROUPE FLO

## Note 12 - Immobilisations financières

En millions d'euros	2008	2007	2006
Titres mis en équivalence	0.0	0.0	0.0
Titres disponibles à la vente (1)	3.0	9.3	5.0
Dépréciations des titres	-0.3	-0.6	-0.6
Autres immobilisations financières (2)	9.2	10.5	8.8
Dépréciations des autres immobilisations financières	-0.3	-0.5	-0.6
<b>Immobilisations financières</b>	<b>11.6</b>	<b>18.7</b>	<b>12.6</b>

(1) Les titres disponibles à la vente comprennent essentiellement les titres des sociétés récemment acquises ou créées dans l'attente de leur consolidation lors d'une prochaine clôture.

(2) Les autres immobilisations financières sont composées principalement de dépôts, cautions et de prêts. Ce poste inclut des prêts à la construction actualisés pour un montant de 2.5 millions d'euros au 31 décembre 2008. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2008 est de 4,02 %.

### Variation des immobilisations financières :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>19.8</b>	<b>-1.1</b>	<b>18.7</b>
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1)	0.6	0.0	0.6
Diminutions / Reprises (2)	-8.2	0.5	-7.7
Variation du périmètre	0.0	0.0	0.0
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>12.2</b>	<b>-0.6</b>	<b>11.6</b>

(1) correspond principalement à la variation de valeur des prêts à la construction et des dépôts et cautionnements.

(2) dont -6.5 millions d'euros correspondent essentiellement aux titres de sociétés non consolidées au 31/12/2007 et consolidées en intégration globale en 2008 ainsi qu'au reclassement de la juste valeur des instruments financiers en passifs financiers pour -1.7 millions d'euros.

## Note 13 - Dépréciation des Actifs

### 1) Immobilisations incorporelles par secteurs opérationnels (en valeurs brutes)

Au 31/12/2008 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.3	2.8	8.1	0.4	117.6
Droits aux baux	22.3	10.6	0.0	0.0	32.9
Ecarts d'acquisition	92.8	36.6	0.0	0.0	129.4
Autres immobilisations incorporelles	6.5	1.3	0.4	0.0	8.2
<b>Total</b>	<b>227.9</b>	<b>51.3</b>	<b>8.5</b>	<b>0.4</b>	<b>288.1</b>

Au 31/12/2007 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.3	2.8	8.1	0.4	117.6
Droits aux baux	18.5	10.5	0.0	0.0	29.0
Ecarts d'acquisition	90.3	40.2	0.0	0.0	130.5
Autres immobilisations incorporelles	7.6	1.3	0.3	0.2	9.4
<b>Total</b>	<b>222.7</b>	<b>54.8</b>	<b>8.4</b>	<b>0.6</b>	<b>286.5</b>

# GROUPE FLO

## 2) Immobilisations incorporelles par secteurs opérationnels (en valeurs nettes)

Au 31/12/2008 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	36.7	2.4	0.1	0.4	39.6
Droits aux baux	22.5	10.5	0.0	0.0	33.0
Ecarts d'acquisition	89.5	36.6	0.0	0.0	126.1
Autres immobilisations incorporelles	0.9	0.6	0.1	0.0	1.6
<b>Total</b>	<b>149.6</b>	<b>50.1</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>200.3</b>

Au 31/12/2007 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.3	2.4	0.1	0.4	109.2
Droits aux baux	18.3	10.4	0.0	0.0	28.7
Ecarts d'acquisition	88.3	40.2	0.0	0.0	128.5
Autres immobilisations incorporelles	2.0	0.8	0.0	0.2	3.0
<b>Total</b>	<b>214.9</b>	<b>53.8</b>	<b>0.1</b>	<b>0.6</b>	<b>269.4</b>

### 3) Méthode d'élaboration des tests d'impairment :

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 du chapitre 1.2.3 principes comptables.

#### **Détermination des flux futurs de trésorerie :**

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité.

La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont valorisés à partir du compte de résultat prévisionnel du Business Plan.

1. La prévision des flux est réalisée sur 5 années.

Les flux (« EBITDA - CAPEX ») sont actualisés en fonction du WACC du Groupe à la clôture.

La formule d'actualisation est la suivante : « flux de trésorerie net (« EBITDA - CAPEX ») » /  $(1+i)^n$  (i = WACC, n = année).

2. Une valeur terminale est calculée à partir du flux de trésorerie actualisé de la dernière année.

Le périmètre de la base du test d'« Impairment » est constitué des flux de trésorerie des exploitations détenues en propre et en franchise existantes à la date du test.

#### **Sources et principales hypothèses utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité :**

##### **Sources :**

Les flux futurs de trésorerie sont issus du Business Plan établi par la Direction du Groupe sur la base de plans à moyen et long terme de chaque activité, à la date du 31 décembre 2008.

# GROUPE FLO

## Hypothèses :

Conformément à la norme IAS 36, pour l'actualisation des flux futurs de trésorerie, la société utilise le taux WACC. Il est calculé sur la base du taux d'intérêt sans risque et de la prime de marché. Il n'intègre pas la structure de l'endettement et d'impôt. Pour les comptes au 31 décembre 2008, ce taux avant impôt ressort à 10.68%.

Le taux de croissance à l'infini utilisé pour le calcul de la valeur terminale est de 2.

## Tests de sensibilité :

\* Test de sensibilité sur le taux d'actualisation :

- une hausse de 0.5% du taux d'actualisation entraînerait une baisse de la valeur recouvrable des actifs de 57.2 millions d'euros (pas d'impact complémentaire en terme de provision).

- une baisse de 0.5% du taux d'actualisation entraînerait une hausse de la valeur recouvrable des actifs de 67.8 millions d'euros (pas d'impact complémentaire en terme de provision).

\* Test de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini :

- une hausse de 0.5% sur le taux de croissance à l'infini entraînerait une hausse de la valeur recouvrable des actifs de 51.2 millions d'euros (pas d'impact complémentaire en terme de provision).

- une baisse de 0.5% sur le taux de croissance à l'infini entraînerait une baisse de la valeur recouvrable des actifs de 43.2 millions d'euros (pas d'impact complémentaire en terme de provision).

## Note 14 - Créances

### Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Autres créances d'exploitation	0.0	0.0	0.0
<b>Total Créances nettes non courantes</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

### Clients nets courants :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Créances clients - comptes rattachés	16.4	19.3	13.8
Provisions pour dépréciations	-1.1	-1.5	-1.6
<b>Total clients nets courants</b>	<b>15.3</b>	<b>17.8</b>	<b>12.2</b>

Les créances clients sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

La dépréciation éventuelle des comptes clients est constatée en fonction des critères d'ancienneté, du caractère litigieux des créances, ou des difficultés économiques connues des créanciers.

### Créances et comptes de régularisation courants :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Autres créances d'exploitation (1)	23.1	27.7	20.5
Créances diverses (2)	10.0	11.5	12.8
Provisions pour dépréciations (2)	-5.6	-8.8	-8.4
Charges constatées d'avance	3.3	2.6	2.8
Ecart de conversion actif	0.0	0.0	0.0
<b>Total Autres Créances et compte de régularisation</b>	<b>30.9</b>	<b>33.0</b>	<b>27.7</b>

(1) Au 31 décembre 2008, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 14.5 millions d'euros de TVA, 5.6 millions d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs ainsi que 1.5 millions d'Aides HCR.

(2) Au 31 décembre 2008, les créances diverses comprennent principalement 6.4 millions d'euros de comptes courants sur des sociétés non consolidées couverts par ailleurs par une provision de 5.6 millions d'euros.

L'échéance des créances courantes est inférieure à un an.

# GROUPE FLO

## Note 15 - Trésorerie Brute et trésorerie nette

En millions d'euros	2008	2007	2006
Valeurs mobilières de placement	26.4	11.7	14.4
Provisions pour dépréciation	-0.1	0.0	0.0
Banques et Caisses	8.8	9.2	14.9
<b>Trésorerie brute (a)</b>	<b>35.1</b>	<b>20.9</b>	<b>29.3</b>
Concours bancaires courants (b)	-1.0	-0.9	-3.4
<b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>	<b>34.1</b>	<b>20.0</b>	<b>25.9</b>
Endettement financier brut (d)*	173.8	144.7	111.1
Endettement financier net (d) - (a) *	138.7	123.8	81.8

(d)\* L'endettement financier brut correspond à la dette financière totale hors juste valeur des instruments financiers (cf. note 16).

### Variation de la trésorerie :

En millions d'euros	2007	Variation	2008
Valeurs mobilières de placement	11.7	14.7	26.4
Provisions pour dépréciation	0.0	-0.1	-0.1
Banques et Caisses	9.2	-0.4	8.8
<b>Trésorerie brute (a)</b>	<b>20.9</b>	<b>14.2</b>	<b>35.1</b>
Concours bancaires courants (b)	-0.9	-0.1	-1.0
<b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>	<b>20.0</b>	<b>14.1</b>	<b>34.1</b>
Endettement financier brut (d) *	144.7	29.0	173.8
Endettement financier net (d) - (a) *	123.8	14.8	138.7

\* hors juste valeur des instruments financiers.

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement des OPCVM monétaires.

# GROUPE FLO

## Note 16 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

En millions d'euros	2008	2007	2006
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	154.1	48.4	6.5
dont juste valeur des instruments financiers CT	0.0	0.0	0.0
. Crédits-baux	1.6	1.3	0.8
Total	155.7	49.7	7.3
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Autres passifs	0.2	0.1	0.1
. Banques créditrices et intérêts courus (cf. note 15)	1.0	0.9	3.3
Total	1.2	1.0	3.4
<b>Total dettes financières à court terme</b>	<b>156.9</b>	<b>50.7</b>	<b>10.7</b>
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	2.8	84.5	94.4
dont juste valeur des instruments financiers LT	2.8	0.0	0.0
. Crédits-baux	16.9	9.5	6.0
Total	19.7	94.0	100.4
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Intérêts courus moyen et long terme (cf. note 15)	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
<b>Total dettes financières à moyen et long terme</b>	<b>19.7</b>	<b>94.0</b>	<b>100.4</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>176.6</b>	<b>144.7</b>	<b>111.1</b>
Dont dettes financières :			
. Entre un et cinq ans	9.8	76.4	60.7
. A plus de 5 ans	9.8	17.6	39.7
Taux moyen pondéré global	4.59%	4.99%	4.60%
. Niveau de couverture	85.1	95.1	98.1
. % de couverture	48.2%	65.7%	88.3%

Le postes « Emprunts à taux variable - Référence Euribor » sont constitués principalement par les Crédits Syndiqués signés le 6 mars 2006 et le 7 avril 2008.

# GROUPE FLO

Le Crédit Syndiqué du 6 mars 2006 présente les caractéristiques principales suivantes :

- Une tranche A d'un montant initial en principal de 98 millions d'euros, amortissable sur 7 ans, qui a fait l'objet d'un tirage intégral le 6 mars 2006, et dont l'échéancier est le suivant :

Année d'amortissement	Montant en millions d'euros
2007	3
2008	10
2009	11
2010	16
2011	21
2012	24
2013	13

- Une tranche B d'un montant initial en principal de 70 millions d'euros remboursable in fine en 2013, tirée à hauteur de 70 millions d'euros au 31 décembre 2008.
- Une tranche C d'un montant initial en principal de 12 millions d'euros remboursé, tiré à hauteur de 3.5 millions d'euros au 31 décembre 2007 et remboursé intégralement au 30 avril 2008.

Le Crédit Syndiqué du 7 avril 2008 correspond à une tranche d'un montant initial en principal de 75 millions d'euros remboursable in fine en 2013, non tirée au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, ces financements comportent un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées, sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Le non-respect de deux ratios est l'une de ces clauses. Ces ratios sont les suivants :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2008	3,8	2,5
31 décembre 2008	3,6	2,8
30 juin 2009	3,6	2,8
31 décembre 2009	3,5	3,0
30 juin 2010	3,5	3,0
31 décembre 2010	3,3	3,5
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

- La dégradation de l'activité ainsi que l'impact d'opérations non récurrentes ont entraîné le non respect par Groupe Flo, au 31 décembre 2008, des ratios financiers.
- La restructuration de la dette est actuellement à l'étude, le Groupe ayant entamé des discussions avec son pool bancaire portant sur l'adaptation des termes et conditions des prêts, ainsi que la fixation de nouveaux seuils pour les ratios financiers.
- Compte tenu de ces éléments, et en application de la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 29 octobre 2008, un reclassement de la dette bancaire totale à moins d'un an a été opéré au 31 décembre 2008. Le montant du reclassement effectué est de 74 millions d'euros.

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 4,59% au 31 décembre 2008.



# GROUPE FLO

Une partie de la dette a fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes à hauteur de 85.1 millions d'euros (voir note 21).

Ces contrats d'échange de taux ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IAS 39. La méthodologie de traitement est exposée dans le paragraphe «16. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés» du chapitre « 2.1 - Principes comptables ». Les impacts sur le bilan sont décrits dans la note 25 « Actifs et passifs financiers » (7.3).

## Note 17 - Provisions pour Risques et Charges

En millions d'euros	2008	2007	2006
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	0.6	0.5	0.5
Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	0.0	0.0	0.5
<b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>1.6</b>	<b>1.5</b>	<b>2.0</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.4	4.4	4.3
Indemnités de départ en retraite et restructurations	0.0	0.0	0.0
Autres Risques divers	1.0	0.9	1.2
<b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>5.4</b>	<b>5.3</b>	<b>5.5</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	5.0	4.9	4.8
Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	1.0	0.9	1.7
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>7.0</b>	<b>6.8</b>	<b>7.5</b>

### Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur 2008 :

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	0.5	0.1			0.6
Indemnités de départ en retraite	1.0	0.2		-0.2	1.0
Autres Risques divers	0.0				0.0
<b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>1.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.6</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	4.4	2.1	-0.7	-1.5	4.4
Indemnités de départ en retraite	0.0				0.0
Autres Risques divers	0.9	0.3		-0.2	1.0
<b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>5.3</b>	<b>2.4</b>	<b>-0.7</b>	<b>-1.7</b>	<b>5.4</b>
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>6.8</b>	<b>2.7</b>	<b>-0.7</b>	<b>-1.9</b>	<b>7.0</b>

(1) Les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 2.2 millions d'euros d'augmentation correspondant pour 0.6 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 1.6 millions d'euros aux risques commerciaux notamment sur les renouvellements de baux ;
- 2.2 millions d'euros de diminution correspondant pour 0.7 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 1.5 millions d'euros aux risques commerciaux.

# GROUPE FLO

## Note 18 - Fournisseurs et Autres Dettes

### Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0
<b>Total autres dettes non courantes</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

### Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Fournisseurs	54.1	54.6	46.1
<b>Total Fournisseurs</b>	<b>54.1</b>	<b>54.6</b>	<b>46.1</b>
Dettes fiscales et sociales (1)	64.1	68.3	57.8
Autres dettes	6.0	7.4	4.3
Produits constatés d'avance	0.2	0.4	0.6
<b>Total autres dettes diverses</b>	<b>70.3</b>	<b>76.1</b>	<b>62.7</b>
<b>Total autres dettes courantes</b>	<b>124.4</b>	<b>130.7</b>	<b>108.8</b>

(1) Les 64.1 millions d'euros sont composés de 25.2 millions d'euros de dettes fiscales et de 37.8 millions de dettes sociales.

## Note 19 - Impôts différés actifs et passifs

En millions d'euros	2008	2007	2006
Impôts différés actifs	3.7	3.8	5.7
Impôts différés passifs	-14.3	-35.9	-37.4
<b>Impôts différés nets</b>	<b>-10.6</b>	<b>-32.1</b>	<b>-31.7</b>

### Origines des impôts différés :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Immobilisations incorporelles et corporelles (1)	-15.6	-35.5	-35.9
Autres actifs	1.0	0.8	0.6
Provisions	2.9	3.8	4.7
Autres passifs	-0.3	-2.0	-1.5
Reports fiscaux déficitaires	1.4	0.8	0.4
<b>Impôts différés nets</b>	<b>-10.6</b>	<b>-32.1</b>	<b>-31.7</b>

(1) Les impôts différés comptabilisés sur les immobilisations incorporelles concernent les marques à hauteur de - 11.6 millions d'euros, les survaleurs affectées des terrains et constructions pour -2.3 millions d'euros et les droits aux baux pour - 1.6 million d'euros. La variation de 19.9 millions d'euros entre 2007 et 2008 correspond principalement à un produit d'impôt différé constaté sur la provision dépréciation de la marque Bistro Romain. La totalité des reports fiscaux déficitaires existants sont activés (1.4 million d'euros d'impôts différés).

## Note 20 - Information sectorielle par secteur opérationnel

En 2008, la finalisation de la réorganisation du Groupe a conduit à définir les secteurs opérationnels suivants :

- le secteur opérationnel « Restauration à thèmes », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza et Taverne Maître Kanter;
- le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ainsi que restaurants sous enseigne « Petit Bofinger » et « Chez Cochon »
- le secteur opérationnel « Concessions »
- le secteur opérationnel « Autres », incluant principalement les holdings et les éliminations inter secteur.

Les données 2007 et 2006 sont présentées ci-dessous de manière comparable à la définition 2008.

# GROUPE FLO

Les agrégats analysés reprennent les chiffres propres de chaque secteur opérationnel, comme s'il s'agissait d'une entité indépendante. Les données, pour chaque secteur opérationnel, sont donc « aux bornes » de chaque secteur opérationnel. Les éliminations « inter secteur » (entre chaque secteur) sont neutralisées au sein du secteur « Autres ».

En millions d'euros	2008	2007	2006	
Produits sectoriels :				
Restauration à thème	279.7	263.7	233.9	
Brasseries	83.8	87.2	82.0	
Concessions	26.0	29.1	32.6	
Autres *	0.0	0.0	0.0	
<b>Total</b>	<b>389.5</b>	<b>380.0</b>	<b>348.5</b>	
Charges sectorielles :				
Restauration à thème	-248.1	-221.9	-195.7	
Brasseries	-70.4	-71.6	-69.5	
Concessions	-22.4	-24.2	-26.8	
Autres *	-16.1	-16.2	-18.4	
<b>Total</b>	<b>-357.0</b>	<b>-334.0</b>	<b>-310.4</b>	
EBITDA sectoriels :				
Restauration à thème	31.7	41.7	38.2	
Brasseries	13.4	15.6	12.5	
Concessions	3.6	4.9	5.8	
Autres *	-16.1	-16.2	-18.4	
<b>Total</b>	<b>32.6</b>	<b>46.0</b>	<b>38.1</b>	
Résultats Nets sectoriels avant IS :				
Restauration à thème	-56.1	28.2	27.5	
Brasseries	13.0	15.4	10.5	
Concessions	2.8	4.4	3.8	
Autres *	-19.8	-19.3	-20.0	
<b>Total</b>	<b>-60.1</b>	<b>28.7</b>	<b>21.8</b>	
Actifs sectoriels nets non courants (1)				
Restauration à thème	Valeur Brute	443.1	416.3	346.7
	Amortissements & Dépréciations	-193.3	-110.6	-95.4
	<b>Valeur Nette</b>	<b>249.8</b>	<b>305.7</b>	<b>251.3</b>
Brasseries	Valeur Brute	98.3	92.9	80.0
	Amortissements & Dépréciations	-31.4	-30.2	-25.2
	<b>Valeur Nette</b>	<b>66.9</b>	<b>62.7</b>	<b>54.8</b>
Concessions	Valeur Brute	29.1	28.0	24.3
	Amortissements & Dépréciations	-19.0	-18.2	-16.8
	<b>Valeur Nette</b>	<b>10.1</b>	<b>9.8</b>	<b>62.3</b>
Autres *	Valeur Brute	6.9	8.8	9.7
	Amortissements & Dépréciations	-3.5	-3.6	-3.1
	<b>Valeur Nette</b>	<b>3.4</b>	<b>5.2</b>	<b>6.6</b>
<b>Total</b>	<b>Valeur Brute</b>	<b>577.5</b>	<b>546.0</b>	<b>460.7</b>
	<b>Amortissements &amp; Dépréciations</b>	<b>-247.2</b>	<b>-162.6</b>	<b>-140.5</b>
	<b>Valeur Nette</b>	<b>330.3</b>	<b>383.4</b>	<b>320.2</b>
Actifs sectoriels nets courants				
Restauration à thème	Valeur Brute	65.4	52.8	47.2
	Amortissements & Dépréciations	-6.1	-8.8	-7.9
	<b>Valeur Nette</b>	<b>59.3</b>	<b>44.0</b>	<b>39.3</b>

# GROUPE FLO

Brasseries	Valeur Brute	25.9	18.6	23.2
	Amortissements & Dépréciations	-0.1	0.3	-0.1
	<b>Valeur Nette</b>	<b>25.8</b>	<b>18.9</b>	<b>23.1</b>
Concessions	Valeur Brute	10.7	12.6	11.4
	Amortissements & Dépréciations	-0.3	-0.2	-0.3
	<b>Valeur Nette</b>	<b>10.4</b>	<b>12.4</b>	<b>11.1</b>
Autres *	Valeur Brute	-9.9	2.0	0.8
	Amortissements & Dépréciations	-0.3	-1.7	-1.7
	<b>Valeur Nette</b>	<b>-10.2</b>	<b>0.3</b>	<b>-0.9</b>
<b>Total</b>	<b>Valeur Brute</b>	<b>92.1</b>	<b>86.0</b>	<b>82.6</b>
	<b>Amortissements &amp; Dépréciations</b>	<b>-6.8</b>	<b>-10.4</b>	<b>-10.0</b>
	<b>Valeur Nette</b>	<b>85.3</b>	<b>75.6</b>	<b>72.6</b>
Passifs sectoriels nets non courants (2)				
Restauration à thème		0.6	0.4	0.4
Brasseries		0.3	0.3	0.4
Concessions		0.1	0.1	0.1
Autres *		0.7	0.7	1.1
<b>Total</b>		<b>1.7</b>	<b>1.5</b>	<b>2.0</b>
Passifs sectoriels nets courants (3)				
Restauration à thème		187.2	163.7	112.1
Brasseries		51.9	33.4	42.1
Concessions		20.2	21.6	21.0
Autres *		-129.3	-82.7	-60.9
<b>Total</b>		<b>130.0</b>	<b>136.0</b>	<b>114.3</b>
Investissements incorporels				
Restauration à thème		3.6	9.5	2.9
Brasseries		0.0	5.3	0.0
Concessions		0.0	0.0	0.0
Autres *		0.0	0.1	0.1
<b>Total</b>		<b>3.6</b>	<b>14.9</b>	<b>3.0</b>
Investissements corporels				
Restauration à thème		37.3	25.3	21.1
Brasseries		1.9	1.6	1.2
Concessions		1.1	0.6	0.2
Autres *		0.2	0.1	-1.1
<b>Total</b>		<b>40.5</b>	<b>27.6</b>	<b>21.4</b>

\* sont incluses les opérations inter-branches et la holding.

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs.

(2) Les passifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels non courants hormis les dettes financières et les impôts différés passifs.

(3) Les passifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels courants hormis les dettes financières.

# GROUPE FLO

## Note 21 - Engagements et Passifs éventuels

A notre connaissance, il n'existe pas d'autre passif pouvant avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats, la situation financière et le patrimoine des sociétés du Groupe.

### Avals, cautions et garanties :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Engagements donnés :			
Nantissements (1)	292.5	273.4	220.2
Autres cautions et autres garanties données (2)	4.8	6.4	10.6
Promesses d'achat (3)	4.1	20.0	9.8
<b>Total</b>	<b>301.4</b>	<b>299.8</b>	<b>240.6</b>
Engagements reçus :			
Promesses de vente (3)	4.1	20.0	9.8
Garanties de passif (4)	16.7	16.5	2.8
<b>Total</b>	<b>20.8</b>	<b>36.5</b>	<b>12.6</b>

(1) Les accords de financement auprès du pool bancaire sont garantis par le nantissement de 15 fonds de commerce ; des parts sociales des sociétés Flo Tradition, Flo Gestion et Hippo Gestion ; des actions des sociétés Les Petits Bofinger, SER La Coupole, CEM, AGO et CER et des marques Flo et Petit Bofinger.

Au cours de l'année 2008, 19 fonds de commerce, les parts sociales de Flo Concess et de Flo La Défense ainsi que les marques Taverne de Maître Kanter, Tablapizza, Flo Prestige et Bofinger ont été nantis suite à la renégociation d'une partie de la dette.

(2) Correspond principalement à des privilèges donnés par le Trésor Public ainsi qu'à des cautions de crédits baux immobiliers.

(3) Les promesses d'achat et de vente concernent les promesses signées en vue de l'acquisition de divers fonds de commerce qui devront être réalisées avant février 2009.

(4) Les garanties de passif reçues correspondent principalement aux garanties reçues à l'occasion des acquisitions des sociétés Le Buffet d'Italie (1.5 million d'euros), Tablapizza (1 million d'euros), Le Bœuf à Six Pattes (5.3 millions d'euros), Les Armes de Bruxelles (7.6 millions d'euros) et diverses autres sociétés pour 1.3 million d'euros.

### Engagements financiers divers :

En millions d'euros	2008				2007	2006
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux (*)	11.0	74.1		85.1	87.1	92.1
Positions conditionnelles	0.0	0.0		0.0	8.0	6.0
<b>Total</b>	<b>11.0</b>	<b>74.1</b>	<b>0.0</b>	<b>85.1</b>	<b>95.1</b>	<b>98.1</b>

(\*) Swaps de taux non modifiés du fait du reclassement de la dette

## Note 22 - Engagements au titre des contrats de location

### 1) Locations par contrats de crédit-bail :

Plusieurs sociétés du Groupe se sont engagées vis à vis de contrats de crédits baux portant sur des biens immobiliers et mobiliers. Sept nouveaux contrats de crédit bail immobilier sont venus compléter le portefeuille de crédits baux, le portant ainsi à 26.

### Impact du retraitement des crédits-baux sur le bilan consolidé :

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>17.8</b>	<b>-5.4</b>	<b>12.4</b>
Acquisitions / Dotations	9.1	-1.2	7.9
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>26.9</b>	<b>-6.6</b>	<b>20.3</b>

# GROUPE FLO

## Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	Capitaux restants dus	Redevances		
		Amortissements des emprunts	Charges d'intérêts	Total
A moins d'un an	1.6	1.6	1.1	2.7
De un à cinq ans	7.1	6.1	3.7	9.8
A plus de cinq ans	9.8	8.8	3.8	12.6
<b>Total</b>	<b>18.5</b>	<b>16.5</b>	<b>8.6</b>	<b>25.1</b>

## 2) Locations simples :

### Caractéristiques des contrats de location :

Groupe Flo est engagé vis à vis de différents contrats de location :

- contrats de locations immobilières :

Le Groupe n'est pas généralement propriétaire des murs de ses sites d'exploitation. Le renouvellement des baux ainsi que leur mode d'indexation sont gérés par la Direction juridique.

Les loyers sont indexés annuellement ou révisés de manière triennale sur la base de l'indice INSEE du coût de la construction.

La durée des baux est de 9 ans maximum avec une durée minimum non résiliable de 3 ans.

Par ailleurs, certains loyers comportent une partie conditionnelle qui est calculée sur la base du chiffre d'affaires du site concerné et généralement au-delà d'un plancher de chiffre d'affaires.

- contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion :

Groupe Flo exploite des fonds de commerce via des contrats de location gérance, sous-location et mandats de gestion.

Les loyers sont calculés selon un pourcentage du chiffre d'affaires et un pourcentage du résultat d'exploitation en fonction d'un barème progressif.

contrats de locations mobilières :

Ces contrats concernent essentiellement la location de véhicules, la location de matériels informatiques et la location de matériels divers (essentiellement lave vaisselle).

Les loyers ont une durée comprise entre 2 et 5 ans et sont résiliables.

### Charges de loyers comptabilisées en résultat au cours de l'exercice :

En millions d'euros	Paiements minimaux	Loyers variables	Total
Contrats de location immobilières	-19.7	-5.9	-25.6
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.4	-1.5	-2.9
Contrats de locations mobilières	-1.1		-1.1
<b>Total</b>	<b>-22.2</b>	<b>-7.4</b>	<b>-29.6</b>

### Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	-3.1	-1.2		-4.3
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-0.5	0.0		-0.5
<b>Total</b>	<b>-3.6</b>	<b>-1.2</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.8</b>

Les montants correspondent aux seuls engagements portant sur les contrats dont la période en cours est non résiliable. Les locations immobilières dont la première période triennale est dépassée, sont résiliables par Groupe Flo à tout moment et ne sont donc pas incluses dans les engagements.

# GROUPE FLO

## Note 23 – Pensions et avantages postérieurs à l'emploi

### 1) Description des plans de pensions et avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe gère ses engagements vis à vis de ses salariés en matière de retraite via un plan de pension de type « prestations définies ». Aucun plan de type « cotisations définies » n'est présent au sein du Groupe.

Ce plan, de type « prestations définies », fait l'objet d'une évaluation actuarielle réalisée annuellement par un actuair e indépendant. Dans ce type de plan, l'employeur s'engage sur le montant et garantit le niveau des prestations définies sur une base légale, réglementaire, conventionnelle ou contractuelle.

### 2) Principales hypothèses actuarielles

En %	2008	2007	2006
Taux d'actualisation (1)	5.5%	5.0%	4.0%
Taux de rendement attendu des actifs des plans	0.0%	0.0%	0.0%
Taux de croissance attendu des salaires	3.0%	3.0%	3.0%
Taux d'inflation attendu	2.0%	2.0%	2.0%
Taux de rotation du personnel	décroissant en fonction de l'âge		

(1) Le taux de référence utilisé pour déterminer le taux d'actualisation est le taux des obligations privées de première catégorie.

### 3) Montants inscrits au bilan pour les plans à prestations définies

En millions d'euros	2008	2007	2006
Valeur actuelle des obligations à prestations définies partiellement ou totalement financées	0.9	0.8	0.8
Juste valeur des actifs du plan en fin de période	0.0	0.0	0.0
<b>Déficit des plans financés</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>
Valeur actuelle des obligations à prestations définies non financées	0.0	0.0	0.0
(Profits)/Pertes actuariel(le)s non comptabilisés	0.1	0.2	0.2
Coûts des services passés non comptabilisés	0.0	0.0	0.0
Montants non comptabilisés comme actif suite au plafonnement des actifs	0.0	0.0	0.0
<b>(Obligation nette)/actif net au bilan</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>
Dont passifs non courants	1.0	1.0	1.0
Dont passifs courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs non courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs courants	0.0	0.0	0.0

Les informations concernant l'année 2005 sont disponibles dans le document de référence 2007

# GROUPE FLO

## 4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En millions d'euros	2008	2007	2006
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier (-)	0.8	0.8	0.7
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.1	0.0	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	0.0	0.0
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Allocations payées	-0.1	0.0	0.0
Contributions des participants au plan	0.0	0.0	0.0
Variations liées à des effets de change sur des plans libellés en monnaie autres que l'euro	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) résultant d'accord de fin de contrat ou de conclusion d'une obligation	0.0	0.0	0.0
Variations liées à des regroupements d'entreprises et cessions	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	0.0	0.0	0.0
<b>Valeur actuelle des obligations au 31 décembre (-)</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>

## 5) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2008	2007	2006
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	-0.1	0.0
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	0.0
Rendement des actifs des plans	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisées	0.0	0.1	0.2
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) résultant d'accord de fin de contrat	0.0	0.0	0.0
<b>Charges comptabilisées au compte de résultat</b>	<b>0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>0.2</b>

## 6) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2008	2007	2006
Provision au 1er janvier	1.0	1.0	1.1
Coût net de la période	0.1	0.0	-0.1
Cotisations employeur	-0.1	0.0	0.0
Effets acquisitions	0.0	0.0	0.0
<b>Provision au 31 décembre</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

Il n'existe pas de plan de pension couvert par des actifs au sein du Groupe.

**Test de sensibilité** : une hausse de 0,25% du taux d'actualisation entraînerait une baisse de l'engagement de l'ordre de 2,2% tandis qu'une baisse de 0,25% du taux d'actualisation entraînerait une hausse de l'engagement de 2,3% .



# GROUPE FLO

## Note 24 - Capital social et plan de souscription d'actions

### Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

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

Date de l'émission	26/06/97	03/04/98	03/04/98	03/04/98	26/11/03	26/05/05
Nombre d'options attribuées	61 568	87 200	65 500	37 600	1 869 972	166 000
Dont nombre d'options de souscriptions au profit des membres de Directoire	52 170	4 000	51 000	20 500	800 000	0
Nombre de dirigeants concernés	4	1	6	7	3	0
Nombre de souscriptions attribuées aux 10 premiers bénéficiaires	61 568	56 200	62 500	24 500	1 425 000	166 000
Point de départ d'exercice des options	26/06/97	03/04/98	27/11/98	03/01/01	26/11/03	26/05/05
Prix de souscription (euros)	19.50	20.70	42.70	25.70	2.91	6.98
Modalités d'exercice	Possibilité de lever en 2 fois l'option consentie jusqu'à épuiser la totalité des actions	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Durée d'exercice	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans
Nombre d'actions souscrites	61 568	67 258	0	1 500	299 282	0
Total des options annulées	0	5 920	51 100	33 100	233 139	0
Options restantes	0	14 022	14 400	3 000	1 337 551	166 000

### Paiements fondés sur des actions

Conformément à « IFRS 2- Paiements fondés sur des actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi par un actuaire indépendant. Les options ont été valorisées selon le modèle de Black & Scholes. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

Seuls les plans 2003 et 2005 font l'objet d'un retraitement, les plans antérieurs (1997 et 1998) étant en dehors de la monnaie.

Au 31 décembre 2008, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 25 millions d'euros.

# GROUPE FLO

	Nombre d'options	Prix d'exercice (EUR)
Options au 1er janvier	1 802 833	0
Octroyées au cours de l'exercice		
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice	-299 282	6.04
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre	1 503 551	0

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

	%
Volatilité attendue	36.00%
Croissance attendue des dividendes	0.00%
Taux de rotation du personnel	0.00%
Taux sans risque	3.50%

## Note 25 – Actifs et passifs financiers

### 1) Classement et méthode de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Eléments	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation au bilan à la date d'entrée	Evaluation ultérieure	Variation de JV
<b>ACTIF</b>					
		<b>1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat</b>	<b>JV (I)</b>	<b>JV</b>	<b>P&amp;L</b>
néant		(Trading)			
		<b>2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance</b>	<b>JV</b>	<b>Coût amorti</b>	<b>N/A</b>
néant		(Held to maturity)			
		<b>3. Prêts &amp; Créances</b>	<b>JV</b>	<b>Coût amorti</b>	<b>N/A</b>
Créances clients	Clients nets				
Autres créances rattachées à des participations	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation				
Prêts					
Autres créances immobilisées					
Dépôts et cautionnements donnés					
		<b>4. Actifs financiers disponibles pour la vente</b>	<b>JV</b>	<b>JV</b>	<b>KP</b>
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	(Available for sale)			
VMP	Disponibilités et VMP				
Disponibilités					
<b>PASSIF</b>					
		<b>1. Passifs financiers</b>	<b>JV</b>	<b>Coût amorti</b>	<b>N/A</b>
Emprunts auprès des établis. de crédit	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes				
Dépôts et cautionnements reçus					
Dettes rattachées à des participations					
Concours bancaires courants					
Dettes fournisseurs	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes				
Autres dettes diverses d'exploitation					

# GROUPE FLO

		2. Instruments dérivés passifs	JV	JV	P&L ou KP dérivés
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)				selon le cas

(1) JV : *Juste Valeur*

## 2) Valeur comptable des actifs et passifs financiers

Catégorie d'instruments financiers	Eléments	Rubrique du bilan IFRS	2008	2007	2006
<b>ACTIF</b>					
<b>1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)</b>	néant				
<b>2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)</b>	néant				
<b>3. Prêts &amp; Créances</b>					
	Créances clients	Clients nets	15.3	17.8	12.2
	Autres créances rattachées à des participations				
	Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Immobilisations financières	9.0	14.7	7.5
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation	30.9	33.0	27.7
<b>4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale)</b>					
	Titres de participation	Immobilisations financières nettes	2.6	2.2	4.3
	VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	35.1	20.9	29.3
<b>PASSIF</b>					
<b>1. Passifs financiers</b>					
	Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	156.9 16.9	50.8 94.0	10.6 100.4
	Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes	0.0 124.4	0.0 130.6	0.0 108.7
<b>2. Instruments dérivés passifs</b>					
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)	0.0 2.8 0.0	0.0 0.0 -1.7	0.1 0.0 -0.8

# GROUPE FLO

## 3) Reclassement ou décomptabilisation

**Reclassement** : aucun reclassement d'une catégorie d'actifs ou passifs financiers à une autre n'a été effectué au cours de l'exercice.

**Décomptabilisation** : aucune décomptabilisation n'a été effectuée au cours de l'exercice.

## 4) Instruments de garantie

Suite à la renégociation de la dette financière, un certain nombre d'actifs financiers (actions et parts sociales détenues par Groupe Flo) font l'objet d'un nantissement dont les valeurs comptables sont les suivantes :

En millions d'euros	2008		2007		2006	
	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée
Nantissement de parts sociales						
Flo Tradition	5.1	0.0	5.1	0.0	5.1	0.0
Hippo Gestion	14.2	0.0	14.2	0.0	14.2	0.0
Flo Gestion	32.3	0.0	32.3	0.0	32.3	0.0
	<b>51.6</b>	<b>0.0</b>	<b>51.6</b>	<b>0.0</b>	<b>51.6</b>	<b>0.0</b>
Nantissement d'actions						
Petits Bofinger	0.3	0.0	0.3	0.0	0.3	0.0
SER La Coupole	5.6	0.0	5.6	0.0	5.6	0.0
CEM	3.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0
AGO	76.5	0.0	76.5	0.0	74.8	0.0
CER	3.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0
	<b>88.5</b>	<b>0.0</b>	<b>88.5</b>	<b>0.0</b>	<b>86.8</b>	<b>0.0</b>
<b>Total</b>	<b>140.1</b>	<b>0.0</b>	<b>140.1</b>	<b>0.0</b>	<b>138.5</b>	<b>0.0</b>

Les nantissements resteront en vigueur tant que le contrat de prêt restera en vigueur soit jusqu'au 7 mars 2013.

## 5) Instruments financiers composés comprenant de multiples dérivés incorporés

Groupe Flo ne détient plus d'instrument financier contenant à la fois une composante passif et une composante capitaux propres.

En effet, suite au changement d'actionnariat ayant eu lieu le 6 mars 2006, l'ORA de 34 millions d'euros a été intégralement converti en actions.

## 6) Défaillances et inexécutions

Les emprunts comptabilisés à la clôture n'ont donné lieu à aucun défaut de paiement touchant le principal ou les intérêts.

## 7) Instruments dérivés (Comptabilité de couverture)

Une partie de la dette financière (tranche A) a fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux d'intérêts visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes.

# GROUPE FLO

## 7.1) Descriptif de la comptabilité de couverture

### **a) Eligibilité des instruments de couverture.**

*Principe retenu :*

Tous les instruments dérivés sont éligibles à la comptabilité de couverture à l'exception des cas suivants :

- les dérivés négociés avec une contrepartie interne au groupe consolidé ;
- les options vendues sauf lorsqu'elles compensent une option achetée ;
- les dérivés dont la juste valeur ne peuvent être déterminés de façon fiable.

Les combinaisons optionnelles ont été analysées de la façon suivante :

- si les options sont négociées le même jour et ont les mêmes caractéristiques (hormis le prix d'exercice), il a été considéré que les combinaisons optionnelles pouvaient être assimilées à un seul produit ;

- pour déterminer si un produit était une vente nette d'option, il a été appliqué la grille de décision suivante :

\* si une prime nette est reçue sur le produit, celui ci est une vente d'option ;

\* si cela n'est pas le cas, décomposition du produit en options élémentaires. Si la décomposition fait apparaître plus de ventes que d'achats d'options il s'agit d'une vente nette.

Dans le cas contraire, il s'agit d'un achat.

*Conclusion :*

Tous les dérivés de Groupe Flo sont des dérivés externes au Groupe dont la juste valeur peut être déterminée de façon fiable.

### **b) Eligibilité des instruments couverts.**

*Principe retenu :*

Dans une relation de couverture de flux de trésorerie, peuvent être qualifiés d'instruments couverts :

- un actif ou un passif non dérivé comptabilisé au bilan ;
- une transaction future attendue ne faisant pas l'objet d'un engagement mais hautement probable.

*Conclusion :*

Groupe Flo couvre des passifs financiers comptabilisés au bilan (emprunts). Ces dettes à taux variable ont été contractées avec des contreparties externes au Groupe. Elles sont éligibles à la comptabilité de flux de trésorerie.

*Conclusion finale :*

La relation de couverture de dettes mise en place par Groupe Flo est une couverture de flux de trésorerie :

- les éléments couverts sont des dettes en euros à taux variable ;
- les instruments de couvertures sont des swaps à taux receveurs de taux variable et payeurs de taux fixe ainsi que des combinaisons optionnelles.

# GROUPE FLO

## 7.2) Documentation de la relation de couverture

### **a) Désignation des instruments de couvertures, des instruments couverts et du risque couvert.**

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche A	Dérivés
Date de fin	06/03/2013	jusqu'au 06/03/2013
Taux payé	EIB + marge comprise entre 0.4% et 0.95% selon les covenants bancaires	de 3.36% à 4.12%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages réalisés depuis le 30/06/2006 sont indexés sur EUR3M	Trimestriel
Amortissement du capital	Non constant (croissant)	
Plan d'amortissement :		
31/12/2007	95.0	95.1
31/12/2008 *	85.0	85.1
31/12/2009 *	74.0	74.0
31/12/2010 *	58.0	58.0
31/12/2011 *	37.0	37.0
31/12/2012 *	13.0	13.0
31/12/2013 *	0.0	0.0

\* Echancier initial avant rupture des covenants bancaires.

Le risque couvert est un risque de variabilité des cash flows futurs.

### **b) Appréciation de l'efficacité.**

*Principe :*

Aucune inefficacité n'est à constater en résultat lorsque :

- les index de taux sont identiques ;
- les dates de paiement et de refixation des taux sont proches ;
- les maturités des instruments dérivés sont inférieures ou égales aux maturités des dettes ;
- borne de maturité par borne de maturité, le notionnel des instruments de couverture est inférieur au notionnel de la dette affectée.

*Conclusion :*

Les conditions précédentes étant remplies, aucune inefficacité n'est enregistrée en résultat. Seules les variations de valeur temps sont enregistrées en résultat.

## 7.3) Comptabilisation

*Principe :*

Enregistrement de la juste valeur pied de coupon des dérivés dans un compte "Juste valeur des dérivés" par contrepartie :

- du résultat si le dérivé est non éligible à la comptabilité de couverture ;
- d'un compte spécifique des capitaux propres si le dérivé est éligible à la comptabilité de couverture.

Dans le cas particulier des options éligibles à la comptabilité de couverture, la valeur intrinsèque de celles ci est comptabilisée en "capitaux propres recyclables", la valeur temps est comptabilisée en résultat.

# GROUPE FLO

## a) Instruments dérivés.

En millions d'euros	2008	Variation	2007	Variation	2006
RAN	0.0		0.0		0.0
Capitaux propres recyclables	-2.8	-4.5	1.7	0.9	0.7
Résultat *	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total capitaux propres</b>	<b>-2.8</b>	<b>-4.5</b>	<b>1.7</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>
Juste valeur des dérivés (dettes financières)	2.8	2.8	0.0	0.0	0.0
Juste valeur des dérivés (immobilisations financières)	0.0	1.7	-1.7	-0.9	-0.8

\* dans la mesure où il n'existe plus dans le groupe que des dérivés éligibles, l'impact en résultat net correspond uniquement à la part inefficace des options, en l'occurrence la valeur temps des options.

## b) Impôts différés sur instruments dérivés.

En millions d'euros	2008	Variation	2007	Variation	2006
RAN	0.0		0.0		0.0
Capitaux propres recyclables	-1.0	-1.6	0.6	0.3	0.3
Résultat	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total capitaux propres</b>	<b>-1.0</b>	<b>-1.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>
ID net	1.0	1.6	-0.6	-0.3	-0.3

## 8) Juste Valeur des actifs et passifs financiers

Information concernant les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti au bilan :

- Prêts et créances : il est admis que dans le cas des prêts et créances tels que les créances clients, créances d'exploitation, dettes fournisseurs... la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur ;
- Dettes financières : dans la mesure où les emprunts du Groupe sont en totalité à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

## 9) Valeurs au compte de résultat

En millions d'euros	2008	2007	2006
- profits nets ou pertes nettes sur :			
* actifs/passifs financiers à la JV par le P&L		-	-
* actifs/passifs financiers disponibles à la vente			
a) titres de participation non consolidés :			
produit de cession			
valeur brute	0.0	0.0	0.0
dotation/reprise de provision	0.3	0.0	3.3
b) VMP- disponibilités			
produit de cession	0.4	0.3	0.3
* placements détenus jusqu'à échéance	-	-	-
* prêts & créances :			
a) créances clients			
gain/ perte	-0.3	-0.3	-0.3
dotation/reprise provision	-0.2	0.0	0.2
b) créances nettes			
gain/ perte	0.3	0.3	-1.8
dotation/reprise provision			
c) autres dettes			
gain/ perte			
dotation/reprise provision			
* passifs financiers au coût amorti	-8.7	-5.8	-4.7
- produits et charges de commissions	-0.2	-0.1	-0.2
- opérations de couvertures	0.0	0.0	0.0

# GROUPE FLO

## 10) Risques liés aux actifs et passifs financiers

### 10.1) Risque de crédit

Groupe Flo a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'elle a vis à vis d'un tiers. De ce fait, Groupe Flo n'encourt plus de risque financier.

### 10.2) Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que le Groupe le détermine, couvre principalement la dette financière représentée par les Crédits syndiqués.

Les financements Groupe Flo prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci dessous.

En millions d'euros au 31/12/08	Type de taux	Montant global	Echéances		Existence ou non de couvertures
Emprunt syndiqué du 06/03/2006	variable	154.1	154.1 0.0	<1 an entre 1&5 ans	OUI OUI
Autres emprunts	fixe	1.2	1.2	<1 an	
	variable	18.5	1.6 7.1 9.8	<1 an entre 1&5 ans > 5 ans	
JV instruments financiers		2.8	0.0 2.8	<1 an entre 1&5 ans	
<b>TOTAL</b>		<b>176.6</b>	<b>176.6</b>		

Les Crédits syndiqués sont assortis d'engagements et de contraintes de respect de ratios, dont le non respect peut entraîner l'exigibilité des prêts. Ces ratios sont les suivants :

	Réalisé	Contrats
Dette financière Nette Consolidée/EBITDA (ratio de leverage)	4.27	<3.6
Résultat d'exploitation Consolidé/ Frais financiers Nets Consolidés	1.74	>2.8

Compte tenu de ces éléments, et en application de la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 29 octobre 2008, un reclassement de la dette bancaire totale en passif courant a été opéré au 31 décembre 2008, tel que précisé dans la note 16 de l'annexe des comptes consolidés.

Par ailleurs, Groupe Flo confirme ne pas être exposé à des risques d'insuffisances de liquidités à moyen terme.

### 10.3) Risque de taux d'intérêt

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêts a pour objectif la gestion de la dette du Groupe :

- contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps) ;
- taux plafonds, taux planchers, tunnels (floors, caps et collars) et options diverses.

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



# GROUPE FLO

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

En millions d'euros au 31/12/08	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers	-157.0	-9.8	-9.8	-176.7
Actifs financiers (1)	30.6.			30.6.
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>-126.4</b>	<b>-9.8</b>	<b>-9.8</b>	<b>-146.1</b>
Hors bilan (2)	11.0	74.1		85.1
<b>Position nette après gestion</b>	<b>-115.4</b>	<b>64.3</b>	<b>-9.8</b>	<b>-61.1</b>

(1) VMP et positions bancaires

(2) Swaps de taux non modifiés du fait du reclassement de la dette

## **Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :**

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

- le champ d'application de l'analyse correspond au crédit principal Tranche A (85 millions d'euros fin 2008) sur une dette brute totale de 155 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2008, soit 4.63% et génère des frais financiers de 4.3 millions d'euros en 2008 ;
- tous les instruments de couverture existants au 31/12/08 et couvrant l'exercice 2008 sont pris en compte.

## **Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2008 :**

- en cas de hausse de 1 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 4,63% à 5,63%), les frais financiers augmenteraient de 21,58% si la dette n'était pas couverte, et seulement de 0,18% en incluant les instruments de couverture existants ;
- en cas de baisse de 1 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 4,63% à 3,63%), les frais financiers diminueraient de 21,60% si la dette n'était pas couverte, et seulement 0,38% en incluant les instruments de couverture existants.

## **10.4) Risque de change**

Groupe Flo n'utilise pas d'instruments de couverture de change. Les volumes traités en devises sont non significatifs et ne justifient pas l'utilisation de telles couvertures.

Les devises concernées sont essentiellement le dollar US.

## **10.5) Risques sur actions**

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement de Groupe Flo au 31 décembre 2008 est composé exclusivement d'OPCVM de trésoreries monétaires souscrites auprès d'établissements de premier rang.

	O.P.C.V.M	Actions propres	V.M.P.
Position brute à l'actif	26.0	0,0	26.0
Provision	0,0	0,0	0,0
<b>Position nette à l'actif</b>	<b>26.0</b>	<b>0,0</b>	<b>26.0</b>
Hors bilan	0,0	0,0	0,0
<b>Position nette globale</b>	<b>26.0</b>	<b>0,0</b>	<b>26.0</b>

La société n'a pas eu recours à l'utilisation de produits dérivés dans le cadre du contrat de liquidité.

# GROUPE FLO

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

A partir du 21 janvier 2008 et pour une période s'achevant au 31/12/08 et renouvelable par tacite reconduction, le Groupe a confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI reconnue par l'autorité des marchés financiers.

Les moyens mis à disposition de ce contrat et portés au crédit du compte de liquidité en date du 21 janvier 2008 sont:

- une somme de 500 000 euros
- titres: néant

### Contrat de liquidité - Groupe Flo

Achat			
Mois	Quantité	Prix moyen	Montant
Février	30 579	7.008	214 297.63
Mars	21 658	7.244	156 890.55
Avril	11 509	7.407	85 247.16
Mai	33 411	6.477	216 403.05
Juin	16 098	6.025	96 990.45
Juillet	9 197	5.405	49 709.79
Août	4 124	5.326	21 964.42
Septembre	5 577	4.776	26 635.75
Octobre	10 827	3.344	36 205.49
Novembre	4 162	3.252	13 534.82
Décembre	875	2.82	2 469.25
<b>Total</b>	<b>148 017</b>	<b>6.201</b>	<b>917 879.12</b>

Vente			
Mois	Quantité	Prix moyen	Montant
Février	4 657	7.039	32 780.62
Mars	20 897	7.345	153 488.47
Avril	13 010	7.516	97 783.16
Mai	4 990	6.082	30 349.18
Juin	330	5.857	1 932.81
Juillet	9 342	5.639	52 679.54
Août	5 611	5.458	30 624.84
Septembre	3 878	4.970	19 273.66
Octobre	3 512	3.718	13 057.62
Novembre	3 878	3.530	13 689.34
Décembre	703	2.92	2 051.35
<b>Total</b>	<b>70 808</b>	<b>6.294</b>	<b>445 659.23</b>

Position fin de mois			
Mois	Quantité	Prix moyen	Montant
Février	25 922	7.002	181 517.01
Mars	26 683	6.930	184 919.10
Avril	25 182	6.845	172 383.10
Mai	53 603	6.687	358 436.97
Juin	69 371	6.537	453 494.61
Juillet	69 226	6.508	450 524.85
Août	67 739	6.523	441 864.44
Septembre	69 438	6.469	449 226.53
Octobre	76 753	6.154	472 374.40
Novembre	77 037	6.130	472 219.89
Décembre	77 209	6.12	472 637.78

# GROUPE FLO

La position au 31/12/08 est la suivante:

- cash résiduel: 33.757€

- nombre de titres détenus: 77.209 titres

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

Le Groupe a mis en place un programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 13 mai 2008.

Le programme a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter du 13 mai 2008.

Les objectifs du programme sont les suivants:

- \* assurer la liquidité de l'action de la société par un prestataire de services d'investissement
- \* conserver des actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe
- \* attribuer des actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits d'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan épargne d'entreprise
- \* couvrir des plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés ou des dirigeants
- \* attribuer des actions gratuites aux salariés ou dirigeants
- \* remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société
- \* annuler des actions

### **Programme de rachat d'actions - Groupe Flo**

<b>Achat</b>			
<b>Mois</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix moyen</b>	<b>Montant</b>
Mai	31 000	5.943	184 218.00
Juin	44 272	5.963	263 974.00
Juillet	99 522	5.387	536 124.00
Aout	5 769	5.409	31 203.00
Septembre	19 569	4.473	87 538.00
Octobre	31 564	3.461	109 233.00
Novembre	14 750	3.308	48 800.00
Décembre	1 111	2.826	3 140.00
<b>Total</b>	<b>247 557</b>	<b>5.107</b>	<b>1 264 230.00</b>

<b>Position fin de mois</b>			
<b>Mois</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix moyen</b>	<b>Montant</b>
Mai	31 000	5.943	184 218.00
Juin	75 272	5.954	448 192.00
Juillet	174 794	5.631	984 316.00
Aout	180 563	5.624	1 015 519.00
Septembre	200 132	5.512	1 103 057.00
Octobre	231 696	5.232	1 212 290.00
Novembre	246 446	5.117	1 261 090.00
Décembre	247 557	5.107	1 264 230.00

La position au 31/12/08 est la suivante:

- valeur globale: 1.264k€

- nombre de titres: 247.557

Le pourcentage du capital auto détenu est de 0.84%

Le programme a été stoppé le 8 décembre 2008

# GROUPE FLO

## c) Traitement comptable pour les titres d'auto contrôle

Les titres auto détenus sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle d'actions d'auto contrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres.

Au 31/12/08, la valeur des titres d'auto contrôle comptabilisée en moins des capitaux propres est de 1764 K€.

## Note 26 - Information relatives aux parties liées

### Créances et dettes relatives aux parties liées (Bilan) :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Actif :			
Créances clients - comptes rattachés	59.2	49.7	44.7
Comptes courants actifs	175.5	121.9	104.5
Autres créances	0.1	0.4	0.4
<b>Total Actif</b>	<b>234.8</b>	<b>172.0</b>	<b>149.7</b>
Passif :			
Fournisseurs	59.2	49.7	44.7
Comptes courants passifs	171.7	114.9	97.7
<b>Total Passif</b>	<b>230.9</b>	<b>164.7</b>	<b>142.4</b>

### Transactions relatives aux parties liées (Compte de résultat) :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires	18.3	21.0	14.1
Coûts d'approvisionnement	-12.2	-12.2	-11.1
Locations immobilières, mobilières et redevances de location gérance	-19.4	-19.8	-12.6
Autres frais opérationnels	-11.2	-13.4	-12.6
Charges de personnel	0.0	0.0	-0.1
Produits et charges financiers	-0.2	0.0	-0.1

Les transactions entre parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale.

### Autres informations relatives aux parties liées :

En millions d'euros	2008	2007	2006
Dividendes (1)	3.9	6.2	0.0
Rémunérations :			
* rémunérations	0.8	0.8	1.2
* avantages postérieurs à l'emploi	0.0	0.0	0.0
* paiements en actions	0.0	0.0	0.3
<b>Total</b>	<b>4.7</b>	<b>7.0</b>	<b>1.5</b>

(1) Il s'agit des dividendes versés à la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA à hauteur de 70.59 % pour 2008 et de 70.80% pour 2007.

# GROUPE FLO

## Note 27 - Périmètre de consolidation

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2008 :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :			
Convergence Achats SARL	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Cap SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Flo Gestion SNC	100.00	Intégration Globale	France
Flo Gestion Regional SARL	100.00	Intégration Globale	France

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Restauration à thèmes :			
AGO SA *	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Les Gobelins SARL*	100.00	Intégration Globale	France
CEM SA *	100.00	Intégration Globale	France
CER SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SCI	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Clermont Ferrand SAS	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Thillois Reims SAS	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Arcueil SAS	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Gestion & Cie SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Massy SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS*	100.00	Intégration Globale	France
SCI Hippo	100.00	Intégration Globale	France
Hippopotamus Nancy Houdemont SARL	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Arcueil SARL	100.00	Intégration Globale	France
Hippopotamus Echirolles SARL	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Roques Sur Garonne SARL	100.00	Intégration Globale	France
Hippopotamus Mulhouse SARL	100.00	Intégration Globale	France
Hippopotamus Grenoble Gières SARL	100.00	Intégration Globale	France
Gif Sur Yvette SA	100.00	Intégration Globale	France
SCI Gif Sur Yvette	100.00	Intégration Globale	France
T. Marseille La Valentine SAS	100.00	Intégration Globale	France
SCI T. Marseille La Valentine	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Bron SAS	100.00	Intégration Globale	France
SCI H. Lyon Bron	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Solaize SAS	100.00	Intégration Globale	France
SCI H. Lyon Solaize	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza SAS *	100.00	Intégration Globale	France
SCI Tablapizza	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza Restonanterre SARL	100.00	Intégration Globale	France
Costa Costa Tours SAS	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Echirolles SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza Roques Sur Garonne SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Créteil SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Toulon La Valette SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza Nîmes SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Plan De Campagne SARL	100.00	Intégration Globale	France

# GROUPE FLO

Tabla Argenteuil SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Creil SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Herblay SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Noisiel SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Viry Châtillon SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Gonesse SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Chevilly Larue SARL	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Aubière SARL	100.00	Intégration Globale	France

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Brasseries			
Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Claudiver SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Diamant SA *	100.00	Intégration Globale	France
Le Golf SA *	100.00	Intégration Globale	France
Sté Le Sport SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Groupe Flo Restauration España SA	100.00	Intégration Globale	Espagne
SER la Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
La Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
Les Armes de Bruxelles SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Immosacrée SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Arbrimmo SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Terminus Nord SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Julien SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Brasserie Flo SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Vaudeville SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Les Beaux Arts SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf Sur Le Toit SARL*	100.00	Intégration Globale	France
L'Excelsior SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Metz SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Reims SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Balzar SARL*	100.00	Intégration Globale	France
La Brasserie du Théâtre SA*	100.00	Intégration Globale	France
Pig SAS *	100.00	Intégration Globale	France
Arago Lacroix SARL *	100.00	Intégration Globale	France

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Concessions			
Flo Concess SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Eurogastronomie SA *	100.00	Intégration Globale	France
Flo La Défense SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Flo Evergreen SAS *	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS *	95.00	Intégration Globale	France

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

# GROUPE FLO

## Note 28 - Sociétés non consolidées

Liste des sociétés non consolidées au 31 décembre 2008 :

Sociétés de services intra-groupe :	Chiffres d'affaires HT en M€	Total bilan en M€	% de contrôle	Cession ou fermeture	Implantation géographique
CPS EURL	0.0	2.4	100.00%	/	France
Flo Formation SNC	0.8	0.4	100.00%	/	France
Groupe Flo Concession SAS *	0.0	0.0	100.00%	/	France

\*Sociétés créées au cours de l'année 2008 et sans activité au 31 décembre 2008.

Restauration à thèmes	Chiffres d'affaires HT en M€	Total bilan en M€	% de contrôle	Cession ou fermeture	Implantation géographique
Bistro Romain Arceuil La Vache Noire SARL*	0.0	0.0	100.00%		France
Compagnie de Coquillière SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2005	France
Compagnie de Noisy SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2003	France
Compagnie d'Aubagne SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2003	France
Taverne Maître Kanter La Garenne Colombes SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Tours Les 2 Lions SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Gennevilliers SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Garges Les Gonnesses SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Arras SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo CNIT SARL *	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Bussy Saint Georges SARL *	0.0	0.0	100.00%	/	France
Hippo Porte des Lilas SARL *	0.0	0.0	100.00%	/	France
Tablapizza Gennevilliers SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Tablapizza Soissons SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France
Tablapizza Bussy Saint Georges SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France

Les compagnies de Vitrolles, Tours, et Champs Elysées ont été liquidées en cours d'année 2008.

\*Sociétés créées au cours de l'année 2008 et sans activité au 31 décembre 2008.

Brasseries	Chiffres d'affaires HT en M€	Total bilan en M€	% de contrôle	Cession ou fermeture	Implantation géographique
Bofinger SARL	0.0	0.0	100.00%	/	France

La société Flo Asia/Beijing a été cédée en cours d'année 2008.



# GROUPE FLO

## Note 29 – Evénements postérieurs à la clôture

### - Développement

En 2009, la priorité est donnée à la génération de cash flow, afin de privilégier le désendettement. Dans ce contexte, Groupe Flo a décidé de ralentir son développement en propre (avec un maximum de cinq ouvertures en 2009) au profit de la franchise (une vingtaine d'ouvertures en 2009).

### - Fermetures et cessions

Depuis le 1er janvier 2009, aucune cession n'a été réalisée.

Toutefois, le bail du restaurant Bistro Romain Convention n'ayant pas été reconduit, l'activité a été fermée le 22 mars 2009.

### - Modification de la structure juridique des établissements secondaires de la SNC Hippo Gestion et de la SA AGO

Pour rappel, la stratégie de Groupe Flo est de construire une plateforme de marques leader grâce à son savoir faire de restaurateur, de gestionnaire et de développeur de réseau. Ces différents savoirs faire sont maîtrisés par les Directeurs d'Exploitation, qui, compte tenu de leur positionnement, sont au cœur de cette stratégie.

La transformation des établissements secondaires en autant d'entités juridique distinctes, ayant pour raison sociale ledit site, s'inscrit dans une optimisation de la stratégie managériale, donnant ainsi une plus large autonomie à chaque Directeur. Cela permettra d'offrir une optimisation de la prise en main des réalités commerciale locales.

Ce choix d'organisation va permettre, compte tenu des exigences de formes attachées, d'identifier les performances réelles de chaque restaurant. Chacune des unités ainsi nouvellement rendue juridiquement autonome, sera intégrée dans une logique d'enseigne mais pleinement connectée au réseau local dont sera garant le Directeur d'Etablissement.

En synthèse, cette organisation traduit la volonté du Groupe de positionner chaque restaurant au centre de son organisation, avec des équipes organisées autour du Directeur d'Exploitation, autonome, et responsabilisé sur leurs résultats et performances.

### - Modification des statuts de Groupe Flo SA

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption de la forme de société anonyme à conseil d'administration. Ce mode de gestion, mieux adapté aux besoins de la société contribue à une simplification du Gouvernement d'Entreprise et permet une plus grande réactivité dans le processus de prise de décision.

### - Modification du capital social de Groupe Flo SA

Dans le cadre du programme de rachat d'actions dont la mise en œuvre a été autorisée par l'assemblée générale mixte du 16 mai 2007, le Groupe Flo a procédé à l'achat de ses propres actions (pour un nombre inférieur à 10% du capital social) dans l'objectif de les annuler. Elle se trouve en conséquence et à ce jour détenir 324.766 de ses propres actions (soit environ 0,55% du capital social de la Société). Conformément à l'objectif d'annulation précité, le Groupe Flo procédera à l'annulation desdites actions, ce qui, par voie de conséquence, réduira le capital d'un montant de 649. 532 euros, et la prime d'émission de la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur montant nominal, soit 1.087.337 euros.

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la réduction de capital social, non motivée par des pertes à hauteur de 43 771 733 € par voie de réduction de la valeur nominale des 29 181 155 actions composant le capital social de 2 € à 0.5 €.



# GROUPE FLO

Cette réduction de la valeur nominale de l'action permettra, compte tenu de l'évolution du cours de bourse de l'action Flo, d'envisager d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Dans ce contexte, il a été décidé de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires une délégation de compétence au Conseil d'Administration en vue de mettre en œuvre le cas échéant cette augmentation de capital.

- Autres événements postérieurs à la clôture

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

## Note 30 – Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés)								
Groupe Flo SA	56	64	23%	27%	62	64	21%	24%
Filiales intégrées globalement	184	171	77%	73%	227	199	79%	76%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>289</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# GROUPE FLO

## 5.2 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2008

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

### 5.2.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Chiffre d'affaires	1	54.2	53.7	49.7
Production immobilisée, autres produits, reprises sur amortissements et transferts de charges	1	13.4	13.2	10.1
Produits d'exploitation		67.6	66.9	59.8
Charges d'exploitation	2	-48.7	-42.4	-41.3
Résultat d'exploitation		18.9	24.5	18.5
Résultat financier	3	-21.3	-2.2	-2.2
Résultat courant avant impôt		-2.4	22.3	16.3
Résultat exceptionnel	4	2.3	-0.6	2.4
Impôt sur les bénéfices	5	-0.2	-6.9	-0.5
<b>Résultat net</b>		<b>-0.3</b>	<b>14.8</b>	<b>18.2</b>

# GROUPE FLO

## 5.2.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	31/12/08	31/12/07	31/12/06
<b>ACTIF</b>				
Concessions, brevets et marques		8.7	8.7	3.6
Fonds de commerce		44.6	46.4	45.4
Autres immos incorporelles		0.2	0.5	0.2
Immobilisations corporelles		1.9	1.0	1.0
Titres de participation		138.5	156.9	151.9
Autres immobilisations financières		2.6	0.7	0.7
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>6</b>	<b>196.5</b>	<b>214.2</b>	<b>202.8</b>
Créances clients		40.9	38.9	35.1
Autres créances		125.2	83.7	59.9
Valeurs mobilières de placement		26.0	10.9	14.4
Disponibilités		0.3	0.4	0.7
Comptes de régularisations		1.4	1.1	1.2
<b>Total actif circulant et des comptes de régularisations</b>		<b>193.8</b>	<b>135.0</b>	<b>111.3</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>390.3</b>	<b>349.2</b>	<b>314.1</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital Social		59.0	58.4	58.4
Primes et Réserves		82.4	72.9	63.5
Résultat Net		(0.3)	14.8	18.2
Provisions réglementées		0.3	0.1	0.0
<b>Capitaux propres</b>		<b>141.5</b>	<b>146.2</b>	<b>140.1</b>
Autres Fonds Propres	10	0.0	0.0	0.0
Provisions pour risques et charges	8	8.1	7.5	8.0
Emprunts et dettes financières	9	157.0	134.5	104.3
Dettes fournisseurs		28.9	20.5	15.1
Dettes fiscales et sociales		8.0	14.9	11.2
Autres dettes		46.8	25.4	35.0
Comptes de régularisations		0.0	0.2	0.4
<b>Total dettes et comptes de régularisations</b>		<b>240.7</b>	<b>195.5</b>	<b>166.0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>390.3</b>	<b>349.2</b>	<b>314.1</b>

# GROUPE FLO

## 5.2.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres 31/12/07	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres 31/12/08
Capital social	58.4	0.6						59.0
Pr. d'émission fusion/apport	58.8		0.3					59.1
Réserve légale	3.0			0.7				3.7
Autres Réserves	0.0		0.0					0.0
Report à nouveau	11.1		0.0	14.1	-5.6			19.6
Résultat net	14.8			-14.8		-0.3		-0.3
Provisions réglementées	0.1						0.2	0.3
<b>Capitaux propres</b>	<b>146.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>-5.6</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>141.4</b>

Le capital social est composé de 29 505 921 actions d'une valeur de 2 euros chacune.

## 5.2.4 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.

### Faits marquants de l'exercice

- Groupe Flo Sa a provisionné les titres AGO à hauteur de 14.3 millions d'euros, suite à la perte de valeur de la branche Bistro Romain (dépréciation à 100% de la marque dans les comptes consolidés).

- Afin de financer son développement moyen terme, Groupe Flo a contracté le 7 avril 2008 auprès de son pool bancaire, une nouvelle ligne de crédit revolving de 75 millions d'euros, remboursable in fine en 2013.

- Cession des fonds de commerce et d'immobilisations corporelles d'Hippo Orléans, Hippo Lagrange et Petit Bofinger Pereire.

- La dégradation de l'activité ainsi que l'impact d'opérations non récurrentes ont entraîné le non respect par Groupe Flo, au 31 décembre 2008, des ratios financiers inscrits dans le cadre des Crédits Syndiqués en date du 6 mars 2006 et du 7 avril 2008.

Le Groupe a entamé des discussions avec son pool bancaire portant sur l'adaptation des termes et conditions des prêts, ainsi que la fixation de nouveaux seuils pour les ratios financiers.

### Dette financière, ratios bancaires

Par ailleurs, Groupe Flo confirme ne pas être exposé à des risques d'insuffisances de liquidités à moyen terme.

Aucun remboursement anticipé n'est envisagé. La continuité d'exploitation, principe comptable retenu par le Groupe pour la préparation des états financiers 2008, se fonde sur le respect des engagements de Groupe Flo sur ses prochaines échéances de remboursement fixées selon l'échéancier des lignes de crédit prévu à l'origine. Ces engagements sont appréciés en fonction de l'appréciation des réserves de trésorerie disponibles.

### Principes Comptables

Les comptes sociaux sont établis en conformité avec le règlement N° 99-03 du Comité de Réglementation Comptable (CRC).

Les comptes sociaux sont établis selon des règles de présentation et d'évaluation identiques à celles de l'exercice précédent.

# GROUPE FLO

## - Règles et méthodes Comptables

### **1) Immobilisations incorporelles**

Groupe Flo est en conformité avec le règlement n° 2002-10 du 12 décembre 2002 et son article 322-5 « Sous section 4 Conditions de comptabilisation et modalités d'évaluation des dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles ».

Les fonds de commerce, droits aux baux, marques acquis par le Groupe, inscrits en immobilisations incorporelles pour leur valeur historique, font l'objet chaque année de tests de dépréciation. Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, alors une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée en résultat. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction de la société sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité. Le taux d'actualisation retenu au 31 décembre 2008 est de 8%. Les logiciels sont amortis selon leur durée prévisionnelle d'exploitation de 1 à 10 ans.

### **2) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, incluant les frais accessoires. Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon la méthode linéaire en fonction de la durée de vie prévue, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

### **3) Immobilisations financières**

Les immobilisations financières sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation ramène ces valeurs à une valeur actuelle si elle est inférieure.

La valeur actuelle des titres de participation est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, corrigé de leurs actifs incorporels, tels que constatés dans les comptes consolidés, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

### **4) Provisions pour risques et charges**

Ces provisions, enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06, sont destinées à couvrir les risques et charges que des événements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers.

### **5) Valeurs mobilières de placement**

Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la date de clôture est inférieure au coût d'acquisition.

### **6) Actions propres**

Le 21 janvier 2008, la société Groupe Flo SA a signé un contrat de liquidité avec la société Exane BNP Paribas, notamment en échange d'un dépôt de garantie de 500 K€ enregistré en Immobilisations Financières.

La comptabilisation des titres Groupe Flo SA acquis dans le cadre d'un plan d'options de souscription réservées au personnel durant la période dépend de l'objectif d'achat.

En l'absence d'affectation explicite, ces actions propres ont été comptabilisées au 31 décembre 2008 en Immobilisations Financières pour 1 264 K€.

# GROUPE FLO

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des actions propres, évaluée à partir du cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice, est inférieure au coût d'acquisition, sauf en cas de rachat d'actions propres en voie d'annulation.

Au 31 décembre 2008, une provision de 948 K€ a été comptabilisée.

## **7) Opérations en devises**

Les charges et produits en devises étrangères sont enregistrés pour leur contre valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

La différence, résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours, est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

## **8) Instruments financiers de change et de taux**

Groupe Flo SA utilise différents instruments financiers afin de réduire le risque de change et de taux.

Le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan.

Les charges et produits relatifs aux opérations de couverture de taux d'intérêt sont pris en compte dans le résultat prorata temporis.

## **9) Impôt sur les bénéfices**

Groupe Flo a opté pour le régime de l'intégration fiscale. La société est autorisée à se porter seule redevable de l'impôt pour l'ensemble des sociétés intégrées fiscalement.

## **10) Créances clients**

Les créances clients sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

La dépréciation éventuelle des comptes clients est constatée en fonction des critères d'ancienneté, du caractère litigieux des créances, ou des difficultés économiques connues des créanciers.

## **11) Indemnités départ à la retraite**

Les engagements du Groupe vis à vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuair indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés de Groupe Flo SA à hauteur de 0.045 million d'euros au 31 décembre 2008.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

* âge de départ à la retraite :	62 ans pour les non cadres et 65 ans pour les cadres
* taux moyen de progression des salaires :	3%
* taux de charges sociales :	38% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	5.5%
* table de mortalité :	TV2000

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements du régime. Ces écarts sont reconnus en résultat suivant la méthode du corridor : ils sont étalés sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires, pour la partie dépassant la limite du corridor.

# GROUPE FLO

## - Notes annexes aux états financiers

### Note 1 - Chiffre d'affaires et Autres produits

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	36.1	37.7	35.4
Chiffre d'affaires externe	18.2	16.0	14.3
<b>Total</b>	<b>54.2</b>	<b>53.7</b>	<b>49.7</b>

Le chiffre d'affaires avec des entreprises liées correspond principalement à des redevances de location gérance et à des prestations relatives aux services centraux du Groupe.

#### Détail du chiffre d'affaires externe :

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Redevances des franchises	4.1	3.2	2.7
Autres	14.1	12.8	11.6
<b>Total</b>	<b>18.2</b>	<b>16.0</b>	<b>14.3</b>

#### Détail des autres produits :

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Redevances marques - entreprises liées	11.1	10.0	9.1
Reprises sur provisions et transferts de charges	2.2	3.2	1.0
Production immobilisée	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>13.4</b>	<b>13.2</b>	<b>10.1</b>

### Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Services Extérieurs (1)	-41.5	-36.7	-36.5
Impôts et taxes	-0.9	-0.8	-0.7
Salaires et traitements	-1.5	-1.3	-1.6
Charges sociales	-0.7	-0.5	-0.6
Autres charges	-1.7	-1.5	-1.0
Dotations aux amortissements et provisions	-2.4	-1.6	-0.9
<b>Total</b>	<b>-48.7</b>	<b>-42.4</b>	<b>-41.3</b>

(1) dont 0.5 million d'euros correspondant aux crédits baux.

# GROUPE FLO

## Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	-3.7	-1.1	-2.4
Variations nettes des provisions	-16.4	0.8	0.2
Autres produits et charges financiers	-1.2	-1.9	0.0
<b>Total</b>	<b>-21.3</b>	<b>-2.2</b>	<b>-2.2</b>
dont entreprises liées :			
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	3.4	2.4	2.2
Variations nettes des provisions	-15.4	0.8	0.3
Autres produits et charges financiers	-1.2	-0.3	0.0
<b>Total</b>	<b>-13.2</b>	<b>2.9</b>	<b>2.5</b>

## Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	0.6	0.0	0.1
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers	0.0	-1.9	0.0
Abandons de créances	0.0	0.0	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges	0.3	-0.1	2.8
Crédit d'impôt des filiales intégrées	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt - report en arriere des déficits	0.0	0.0	0.0
Exceptionnels divers (1)	1.4	1.4	-0.5
<b>Total</b>	<b>2.3</b>	<b>-0.6</b>	<b>0.1</b>

(1) Les 1.4 million d'euros correspondent à l'abandon des intérêts sur le Moratoire.

## Note 5 - Impôt sur les bénéfices

### Ventilation de l'impôt société sur le résultat courant et le résultat exceptionnel :

en millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-2.4	0.0	(2.4)
Résultat exceptionnel	2.3	-0.2	2.1
<b>Total</b>	<b>(0.1)</b>	<b>-0.2</b>	<b>(0.2)</b>



# GROUPE FLO

## Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

### Valeurs brutes :

En millions d'euros	01/01/2008	Acquisitions	Cessions	Reclassement	31/12/2008
Concessions, brevets et marques	10.5	0.0	0.0		10.5
Fonds de commerce (1)	47.5	0.0	-2.2	0.0	45.3
Immobilisations incorporelles en cours	0.5	0.0	0.0	-0.3	0.2
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Terrains et Constructions	4.6	1.4	-0.3	0.0	5.7
Installations techniques	0.9	0.2	-0.2	0.0	0.9
Autres immobilisations corporelles	1.3	0.1	-0.1	0.0	1.3
Participations	163.9	0.0	0.0	-1.6 (2)	162.3
Prêts et autres immobilisations financières	1.1	1.8	-0.2	0.0	2.7
<b>Total</b>	<b>230.3</b>	<b>3.5</b>	<b>-3.0</b>	<b>-1.9</b>	<b>228.9</b>

(1) Les 45.3 millions d'euros sont composés de 24.1 millions d'euros pour le secteur opérationnel Restauration à thème et de 21.2 millions d'euros pour le secteur opérationnel Brasseries.

(2) Reclassement des titres Hippo Massy dans Hippo Gestion.

### Amortissements et provisions :

En millions d'euros	01/01/2008	Dotations	Reprises	31/12/2008
Concessions, brevets et marques	-1.8	0.0	0.0	-1.8
Fonds de commerce	-1.1	-0.7	1.1	-0.7
Constructions	-3.8	-0.1	0.0	-3.9
Installations techniques	-0.8	-0.1	0.0	-0.9
Autres immobilisations corporelles	-1.2	-0.1	0.0	-1.3
Participations	-7.1	-16.0	0.3	-22.9
Prêts et autres immobilisations financières	-0.3	-1.0	0.3	-1.0
<b>Total</b>	<b>-16.1</b>	<b>-18.0</b>	<b>1.7</b>	<b>-32.4</b>

# GROUPE FLO

## Note 7 - Contrats de crédits baux

### Paievements minimaux totaux restants à effectuer.

En millions d'euros	Capital restant dû	Redevances		
		Amort emprunt	Charge d'intérêts	Total
<u>Louveciennes :</u>				
A moins d'un an	0.1	0.1	0.0	0.1
De un à cinq ans	0.9	0.4	0.1	0.5
A plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.0	0.5	0.1	0.6
<u>Villabé solo :</u>				
A moins d'un an	0.1	0.1	0.0	0.1
De un à cinq ans	0.4	0.1	0.0	0.1
A plus de cinq ans				0.0
	0.5	0.2	0.0	0.2
<u>Villabé solo : prêt subordonné</u>				
A moins d'un an	0.0	0.0	0.0	0.0
De un à cinq ans	0.5	0.0	0.2	0.2
A plus de cinq ans				0.0
	0.5	0.0	0.2	0.2
<u>Chevilly La Rue :</u>				
A moins d'un an	0.1	0.1	0.1	0.2
De un à cinq ans	0.4	0.4	0.2	0.6
A plus de cinq ans	0.7	0.7	0.1	0.8
	1.2	1.2	0.4	1.6
<u>ROQUES :</u>				
A moins d'un an	0.1	0.1	0.1	0.2
De un à cinq ans	0.3	0.3	0.3	0.6
A plus de cinq ans	1.0	1.0	0.5	1.5
	1.4	1.4	0.9	2.3
<u>BONNEUIL :</u>				
A moins d'un an	0.1	0.1	0.1	0.2
De un à cinq ans	0.2	0.2	0.2	0.4
A plus de cinq ans	0.7	0.7	0.2	0.9
	1.0	1.0	0.5	1.5
<b>Totaux</b>	<b>5.6</b>	<b>4.3</b>	<b>2.1</b>	<b>6.4</b>

## Note 8 - Charges à répartir

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Frais d'emprunts	1.0	0.7	0.9
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>0.7</b>	<b>0.9</b>

Lors de la restructuration financière du 6 mars 2006, les frais liés à l'emprunt (0.9 million d'euros) ont été comptabilisés en charges à répartir. Ils sont amortis sur la durée de l'emprunt.

Lors de la renégociation de l'emprunt tranche D pour 75 millions d'euros du 7 avril 2008, les frais liés à l'emprunt (0.5 million d'euros) ont été comptabilisés en charges à répartir. Ils sont amortis sur la durée de l'emprunt.

# GROUPE FLO

## Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2008	Dotations	Reprises	31/12/2008
Provisions réglementées	0.1	0.2	0.0	0.3
Risques et charges	7.5	1.3	-0.7	8.1
Dépréciations sur actif circulant	10.6	0.6	-1.6	9.6
<b>Total</b>	<b>18.2</b>	<b>2.1</b>	<b>-2.3</b>	<b>18.0</b>

### Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Risques juridiques / commerciaux	0.5	0.8	0.7
Risques prud'homaux	0.2	0.0	0.0
Pertes de sociétés de personnes	7.4	6.6	6.7
Autres risques divers	0.0	0.1	0.6
<b>Total</b>	<b>8.1</b>	<b>7.5</b>	<b>8.0</b>

### Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2008

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	0.8	0.0	0.0	-0.3	0.5
Risques prud'homaux	0.0	0.2			0.2
Pertes de sociétés de personnes	6.6	1.1	0.0	-0.3	7.4
Autres risques divers	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>7.5</b>	<b>1.3</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.6</b>	<b>8.1</b>

## Note 10 - Emprunts et dettes financières - Analyse par échéance

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Emprunts	155.0	133.5	101.6
Lignes de crédit	0.0	0.0	0.0
Dépôts et cautionnements	0.1	0.1	0.0
Concours bancaires	1.9	0.9	2.7
<b>Total</b>	<b>157.0</b>	<b>134.5</b>	<b>104.3</b>
à moins d'un an	157.0	49.5	9.3
entre un et cinq ans	0.0	72.0	58.0
à plus de cinq ans	0.0	13.0	37.0

# GROUPE FLO

Le Crédit Syndiqué du 6 mars 2006 présente les caractéristiques principales suivantes :

- Une tranche A d'un montant initial en principal de 98 millions d'euros, amortissable sur 7 ans, qui a fait l'objet d'un tirage intégral le 6 mars 2006, et dont l'échéancier est le suivant :

Année d'amortissement	Montant en millions d'euros
2007	3
2008	10
2009	11
2010	16
2011	21
2012	24
2013	13

- Une tranche B d'un montant initial en principal de 70 millions d'euros remboursable in fine en 2013, tirée à hauteur de 70 millions d'euros au 31 décembre 2008.
- Une tranche C d'un montant initial en principal de 12 millions d'euros remboursé, tiré à hauteur de 3.5 millions d'euros au 31 décembre 2007 et remboursé intégralement au 30 avril 2008.

Le Crédit Syndiqué du 7 avril 2008 correspond à une tranche d'un montant initial en principal de 75 millions d'euros remboursable in fine en 2013, non tirée au 31 décembre 2008.

La dette bancaire prévoit des engagements de l'emprunteur dont le principal est le respect des 2 ratios suivants :

- ratio de leverage : « Dette financière nette consolidée / EBITDA » et
- ratio de couverture des frais financiers : « Résultat opérationnel courant consolidé / frais financiers nets consolidés ».

Par ailleurs, ces financements comportent un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées, sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Le non-respect de deux ratios est l'une de ces clauses. Ces ratios sont les suivants :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2008	3,8	2,5
31 décembre 2008	3,6	2,8
30 juin 2009	3,6	2,8
31 décembre 2009	3,5	3,0
30 juin 2010	3,5	3,0
31 décembre 2010	3,3	3,5
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

La dégradation de l'activité ainsi que l'impact d'opérations non récurrentes ont entraîné le non respect par Groupe Flo, au 31 décembre 2008, des ratios financiers.

La restructuration de la dette est actuellement à l'étude, le Groupe ayant entamé des discussions avec son pool bancaire portant sur l'adaptation des termes et conditions des prêts, ainsi que la fixation de nouveaux seuils pour les ratios financiers.

Compte tenu de ces éléments, et en application de la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 29 octobre 2008, un reclassement de la dette bancaire totale à moins d'un an a été opéré au 31 décembre 2008. Le montant du reclassement effectué est de 74 millions d'euros.

# GROUPE FLO

## Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes.

En millions d'euros	moins d'un an	entre un et cinq ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	167.5	0.0	0.0	167.5
Immobilisations financières	0.0	0.0	141.2	141.2
<b>Total Actif</b>	<b>167.5</b>	<b>0.0</b>	<b>141.2</b>	<b>308.7</b>
Dettes (2)	83.7	0.0	0.0	83.7
Dettes financières	157.0	0.0	0.0	157.0
<b>Total Passif</b>	<b>240.7</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>240.7</b>

(1) Créances clients, autres créances et comptes de régularisations.

(2) Dettes fournisseurs et autres dettes diverses.

## Note 12 - Autres Fonds Propres - Analyse par échéance

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Autres Fonds Propres	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
à moins d'un an	0.0	0.0	0.0
entre un et cinq ans	0.0	0.0	0.0
à plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0

Le 6 mars 2006, concomitamment à la cession de la participation majoritaire de la famille Bucher et de Butler Capital Partners au sein de Groupe Flo, le directoire du 6 mars 2006 a constaté la souscription de l'intégralité de 10 millions d'actions émises en remboursement des 10 millions d'obligations remboursables en actions émises au prix de souscription unitaire de 3.40 euros (prime d'émission de 1.40 euros incluse) et la réalisation de l'augmentation de capital d'un montant nominal de 20 millions euros avec une prime d'émission totale de 14 millions euros.

## Note 13 - Entreprises liées

### Postes du bilan concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Bilan	Entreprises liées
Actif :		
Participations	139.5	139.5
Autres Immobilisations financières	2.7	0.4
Clients	40.9	29.3
Autres créances	8.5	0.0
Comptes Courants Actifs	116.7	116.7
Passif :		
Provisions pour risques et charges	8.1	7.4
Fournisseurs	28.9	24.5
Dettes fiscales, sociales et diverses	9.1	0.0
Comptes Courants Passifs	45.7	44.6

# GROUPE FLO

## Postes du compte de résultat concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Compte de Résultat	Entreprises liées
Produits :		
Produits d'exploitation	67.6	46.8
Produits financiers	6.4	5.0
Produits exceptionnels	6.3	3.4
Produits d'impôt sociétés	0.0	0.0
Charges :		
Charges d'exploitation	-48.7	-36.7
Charges financières	-27.7	-18.3
Charges exceptionnelles	-4.0	-2.8
Charges d'impôt sociétés	-0.2	-0.2

## Note 14 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Charges à payer :			
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-27.8	-19.3	-13.4
Dettes Fiscales et Sociales	-1.4	-2.5	-5.3
Autres dettes	-0.8	-1.0	-0.1
<b>Total Charges à payer</b>	<b>-30.0</b>	<b>-22.8</b>	<b>-18.8</b>
Produits à recevoir :			
Autres immobilisations financières	0.1	0.1	0.1
Créances clients et comptes rattachés	37.9	34.4	33.4
Autres créances	0.1	0.1	0.0
<b>Total Produits à recevoir</b>	<b>38.1</b>	<b>34.6</b>	<b>33.5</b>
Charges constatées d'avance :			
Charges constatées d'avance	-0.5	-0.4	-0.3
<b>Total Charges constatées d'avance</b>	<b>-0.5</b>	<b>-0.4</b>	<b>-0.3</b>
Produits constatés d'avance :			
Produits constatés d'avance	0.0	0.2	0.4
<b>Total Produits constatés d'avance</b>	<b>0.0</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>

## Note 15 - Valeurs mobilières de placement

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
O.P.C.V.M.	26.0	10.9	14.4
Actions propres	0.0	0.0	0.0
Provisions sur actions propres	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>26.0</b>	<b>10.9</b>	<b>14.4</b>

# GROUPE FLO

## Note 16 - Liste des sociétés dont la participation est supérieure à 10%

Liste des sociétés détenues à plus de 10% au 31/12/2008 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Cap SNC *	100.00	France
Flo Formation SNC	100.00	France
Flo Gestion SNC	100.00	France
Tablapizza :		
Tablapizza SAS *	100.00	France
SCI Tablapizza	100.00	France
Restaurants Flo :		
Flo Tradition SNC *	100.00	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	France
Diamant SA *	100.00	France
Sté le Sport SARL *	100.00	France
Groupe Flo Restauration España SA	100.00	Espagne
SER la Coupole SA *	100.00	France
SCI Taverne Maître Kanter	100.00	France
Taverne Maître Kanter St Brice	100.00	France
PIG SA *	100.00	France
SARL ARAGO LACROIX *	100.00	France
Flo Concess SNC *	100.00	France
Eurogastronomie SA *	100.00	France
Flo La Défense SARL *	100.00	France
Flo Evergreen SAS *	95.00	France
Flo Kingdom SAS *	95.00	France
Hippopotamus :		
Hippo Gestion SNC *	100.00	France
SCI HIPPO	100.00	France
Bistro Romain :		
AGO SA *	100.00	France
CER SA *	100.00	France
CEM SA *	100.00	France
Autres :		
Convergence SARL	50.00	France
Groupe Flo Concession	100.00	France
CPS EURL	100.00	France

\* Sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

# GROUPE FLO

Tableau des filiales et participations en milliers d'euros :

Tableau des filiales et participations en K€uros.	Capital	Capitaux propres	Résultat net 2008	Quote Part du capital détenue en %	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances consenties	Cautions avals fournis	CA 2008	Dividendes encaissés 2008
Titres de participation										
A- RENSEIGNEMENTS DETAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL										
HIPPO GESTION SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	13	8 777	411	100	14 217	14 217	21 373	-	179	-
SCI HIPPO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1	156	(93)	100	1 345	1 345	-437	-	-	-
SCI GROUPE FLO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	2	161	1 311	100	888	888	-376	-	-	-
Flo Tradition SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	597	6 590	(289)	100	5 119	5 119	7 312	-	24 151	-
Ste d'exploitation du Rest. La Coupole										
286 Rue de Vaugirard - 75015 Paris	5 338	6 174	348	100	5 612	5 612	10 991	-	13 517	-
Diamant SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1 372	-3	473	-109	100	877	-	3 201	-	-
Eurogastronomie SA										
2/4, Rue Sacha Guitry - 06000 Nice	3 537	3 762	597	100	915	915	-5 669	-	1 121	-
TABLAPIZZA SAS										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	37	-1	-4	340	036	100	6 300	6 300	26 877	-
PIG SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	37	-60	-237	100	1 593	-	4	-	1 604	-
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	8	38	-10	100	630	630	25	-	0	-
TAVERNE MAÎTRE KANTER ST BRICE										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	40	-242	-1	565	100	983	983	10 101	-	2 433
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	450	754	5	100	1 376	1 376	-45	-	-	-
AGO SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	23	22	-9	234	218	161	100	76 469	62 169	26 542
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	229	6 349	-90	100	32 313	32 313	-401	-	0	-
CER SA										



# GROUPE FLO

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	38	-4 953	472	100	3 049	-	4 555	-	-	-
CEM SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1 707	12 088	833	100	3 049	3 049	-11 771	-	-	-
Flo La Défense										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92800 Puteaux	10	-173	-468	100	707	-	46	-	7 470	-
Groupe Flo Restauration Espana SA										
10 Calles Junqueras - 8003 Barcelone	375	1 060	-115	100	3 099	944	-	-	2 132	-
CPS EURL										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	2 599	2 919	78	100	2 594	2 424	-2 289	-	-	-
<b>B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>										
Dont sociétés consolidées					999	983				
Dont sociétés non consolidées					200	166				

## Note 17 - Stock Option

### Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

Date de l'émission	26/06/97	03/04/98	03/04/98	03/04/98	26/11/03	26/05/05
Nombre d'options attribuées	61 568	87 200	65 500	37 600	1 869 972	166 000
Dont nombre d'options de souscriptions au profit des membres de Directoire	52 170	4 000	51 000	20 500	800 000	0
Nombre de dirigeants concernés	4	1	6	7	3	0
Nombre de souscriptions attribuées aux 10 premiers bénéficiaires	61 568	56 200	62 500	24 500	1 425 000	166 000
Point de départ d'exercice des options	26/06/97	03/04/98	27/11/98	03/01/01	26/11/03	26/05/05
Prix de souscription (euros)	19.50	20.70	42.70	25.70	2.91	6.98
Modalités d'exercice	Possibilité de lever en 2 fois l'option consentie jusqu'à épuiser la totalité des actions	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 5ème anniversaire	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Durée d'exercice	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans
Nombre d'actions souscrites	61 568	67 258	0	1 500	0	0
Total des options annulées	0	5 920	51 100	33 100	233 139	0
Options restantes	0	14 022	14 400	3 000	1 337 551	166 000

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

## Note 18 - Effectif à la fin de l'exercice

En nombre	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Dirigeants et Cadres	8	7	7
Agents de maîtrise	0	0	0
Employés	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

# GROUPE FLO

## Note 19 - Engagements hors bilan

### Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	31/12/08	31/12/07	31/12/06
Engagements donnés :			
Nantissements	292.5	271.7	220.0
Autres Cautions et autres garanties données	2.3	2.7	3.1
Garanties de Passif	0.0	0.0	5.0
Promesse d'achat	0.0	0.0	9.8
<b>Total</b>	<b>294.8</b>	<b>274.4</b>	<b>237.9</b>
Engagements reçus			
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
Promesse de vente	0.0	0.0	9.8
Garanties d'actif et de Passif reçues	2.9	3.9	2.8
<b>Total</b>	<b>2.9</b>	<b>3.9</b>	<b>12.6</b>

### Engagements financiers divers

En millions d'euros	2008				2007	2006
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux (*)	11.0	74.1	0.0	85.1	87.1	92.1
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	0.0	8.0	6.0
<b>Total</b>	<b>11.0</b>	<b>74.1</b>	<b>0.0</b>	<b>85.1</b>	<b>95.1</b>	<b>98.1</b>

(\*) Swaps de taux non modifiés du fait du reclassement de la dette

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts.

## Note 20 - Rémunération des Dirigeants

Le montant des sommes allouées aux dirigeants s'est élevé à 0.8 million d'euros.

# GROUPE FLO

## Note 21 - Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

	2008	2007	2006	2005	2004
<b>1/ Situation financière en fin d'exercice</b>					
a) Capital social (en euros)	59 011 842	58 413 300	58 413 278	38 413 278	38 592 576
b) Nombre d'actions émises (1)	29 505 921	29 206 639	29 206 639	19 206 639	19 296 288
<b>2/ Résultat global des opérations (en milliers d'euros)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	54 249	53 692	49 553	39 614	36 101
b) Résultat avant impôts, amortissements et provisions	16 204	21 574	16 398	5 942	(26 642)
c) Impôts sur les bénéfices	(161)	(6 876)	(485)	1 857	292
d) Amortissements et provisions	(16 307)	71	2 278	3 773	10 633
e) Résultat après impôts	(264)	14 769	18 191	11 572	(15 717)
f) Résultat distribué (2)	5 577	0	0	0	0
<b>3/ Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
a) Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	0.5	0.5	0.5	0.5	(1.4)
b) Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0.0)	0.6	0.6	0.6	(0.8)
c) Dividende attribué à chaque action (hors actions propres)	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>4/ Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	8	7	7	7	7
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	1 530	1 245	1 607	1 025	1 280
c) Montant des sommes versées au titres des avantages sociaux (S.S, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	741	517	634	505	642

(1) Augmentation du capital en date du 6 mars 2006 par conversion des ORA.

(2) Le résultat distribué est calculé sur l'exercice précédent.

## Note 22 - Evénements postérieurs à la clôture

### - Développement

En 2009, la priorité est donnée à la génération de cash flow, afin de privilégier le désendettement.

Dans ce contexte, Groupe Flo a décidé de ralentir son développement en propre (avec un maximum de cinq ouvertures en 2009) au profit de la franchise (une vingtaine d'ouvertures en 2009).

### - Fermetures et cessions

Depuis le 1er janvier 2009, aucune cession n'a été réalisée.

Toutefois, le bail du restaurant Bistro Romain Convention n'ayant pas été reconduit, l'activité a été fermée le 22 mars 2009.

### - Modification des statuts de Groupe Flo SA

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption de la forme de société anonyme à conseil d'administration. Ce mode de gestion, mieux adapté aux besoins de la société contribue à une simplification du Gouvernement d'Entreprise et permet une plus grande réactivité dans le processus de prise de décision.

# GROUPE FLO

- Modification du capital social de Groupe Flo SA

Dans le cadre du programme de rachat d'actions dont la mise en œuvre a été autorisée par l'assemblée générale mixte du 16 mai 2007, le Groupe Flo a procédé à l'achat de ses propres actions (pour un nombre inférieur à 10% du capital social) dans l'objectif de les annuler. Elle se trouve en conséquence et à ce jour détenir 324.766 de ses propres actions (soit environ 0,55% du capital social de la Société).

Conformément à l'objectif d'annulation précité, le Groupe Flo procédera à l'annulation desdites actions, ce qui, par voie de conséquence, réduira le capital d'un montant de 649.532 euros, et la prime d'émission de la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur montant nominal, soit 1.087.337 euros.

Il a été décidé de soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, la réduction de capital social, non motivée par des pertes à hauteur de 43 771 733 € par voie de réduction de la valeur nominale des 29 181 155 actions composant le capital social de 2 € à 0.5 €.

Cette réduction de la valeur nominale de l'action permettra, compte tenu de l'évolution du cours de bourse de l'action Flo, d'envisager d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Dans ce contexte, il a été décidé de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires une délégation de compétence au Conseil d'Administration en vue de mettre en œuvre le cas échéant cette augmentation de capital.

## Note 23 – Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés)								
Groupe Flo SA	56	64	100%	100%	62	64	100%	100%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 5.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.

### 5.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES.

#### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008

Mesdames, Messieurs,

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 2008 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société GROUPE FLO SA, 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 Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

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 les points suivants exposés dans le paragraphe « Dette financière, ratios bancaires » de la note « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe concernant :

Les renégociations engagées avec les banques compte tenu du non respect des ratios de covenants au 31 décembre 2008 ;

Le maintien du principe de continuité d'exploitation sur la base des remboursements de lignes de crédit selon l'échéancier prévu à l'origine, aucun remboursement anticipé n'étant actuellement envisagé dans le cadre des renégociations.

#### 2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de crise financière qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique emportant de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L.823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance:

- Votre société apprécie la valeur des marques, des droits aux baux et des écarts d'acquisition selon les modalités décrites dans les notes « 4 » et « 5 » du chapitre « principes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de

# GROUPE FLO

l'approche retenue par votre société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations. Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

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.

### **3. VERIFICATION SPECIFIQUE**

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

A l'exception de l'incidence des faits exposés ci-dessus, nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Levallois Perret et La Défense, le 29 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

FIDAUDIT  
*Membre du réseau Fiducial*

Jean Paul SEURET

Jean-Pierre BOUTARD

## **5.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.**

### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES EXERCICE DU 1ER JANVIER 2008 AU 31 DECEMBRE 2008**

Mesdames, Messieurs les 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 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société GROUPE FLO SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. 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 examiner, 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.

# GROUPE FLO

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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points suivants exposés dans le paragraphe « Dette financière, ratios bancaires » de la note « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe concernant :

- Les renégociations engagées avec les banques compte tenu du non respect des ratios de covenants au 31 décembre 2008
- Le maintien du principe de continuité d'exploitation sur la base des remboursements de lignes de crédit selon l'échéancier prévu à l'origine, aucun remboursement anticipé n'étant actuellement envisagé dans le cadre des renégociations.

## **II – JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS**

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de crise financière qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique emportant de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L.823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance:

- Votre société détermine la valeur actuelle des titres de participation selon les modalités décrites dans le paragraphe 1 de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre société et des données et hypothèses sur lesquelles elle se fonde et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de cette approche.
- Votre société apprécie la valeur des fonds de commerce, des droits aux baux et les marques selon les modalités décrites dans le paragraphe 3 de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations. Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

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 l'opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

A l'exception de l'incidence des faits exposés ci-dessus, nous n'avons pas d'observation à formuler :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion du Directoire.

Levallois Perret et La Défense, le 29 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean Paul SEGURET

FIDAUDIT  
Membre du réseau Fiducial

Jean-Pierre BOUTARD

# GROUPE FLO

## 5.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES.

### RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous devons vous présenter un rapport sur les conventions et engagements réglementés dont nous avons été avisés. Il n'entre pas dans notre mission de rechercher l'existence éventuelle de tels conventions et engagements.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement soumis aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

La Défense et Levallois Perret, le 29 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean Paul SEURET

FIDAUDIT

*Membre du réseau Fiducial*

Jean-Pierre BOUTARD



# GROUPE FLO

## CONSTITUTION DU DOCUMENT

### Responsable du document de référence

#### Groupe Flo SA

Tour Manhattan  
5/6, Place de l'Iris  
92400 Courbevoie

#### Dominique GIRAUDIER

Président du Directoire

### Attestation du responsable du document de référence (contenant le rapport financier).

*« 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 le rapport de gestion ci-joint 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. »*

*« Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 181 et 182, qui contiennent des observations sur les points suivants exposés dans le paragraphe « Dette financière, ratios bancaires » de la note « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe concernant :*

*Les renégociations engagées avec les banques compte tenu du non respect des ratios de covenants au 31 décembre 2008 ;*

*Le maintien du principe de continuité d'exploitation sur la base des remboursements de lignes de crédit selon l'échéancier prévu à l'origine, aucun remboursement anticipé n'étant actuellement envisagé dans le cadre des renégociations ».*

*« 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. »*

Courbevoie, le 30 avril 2009

Dominique GIRAUDIER

Président du Directoire

### Responsable de l'information financière

Arnaud Louet

Directeur Financier

Groupe Flo SA

Tour Manhattan  
5/6, Place de l'Iris  
92400 Courbevoie

Tél. : 01 41 92 30 01

[Alouet@groupeflo.fr](mailto:Alouet@groupeflo.fr)

# GROUPE FLO

## Prévisions de publications 2009

Assemblée Générale Ordinaire : 9 juin 2009

Chiffre d'affaires :

Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre : 7 mai 2009.

Chiffre d'affaires 2<sup>ème</sup> trimestre : 14 août 2009.

Chiffre d'affaires 3<sup>ème</sup> trimestre : 5 novembre 2009.

Chiffre d'affaires 4<sup>ème</sup> trimestre : 15 février 2010.

## Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
<b>FIDAUDIT</b> 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Jean-Pierre BOUTARD	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
<b>Constantin Associés S.A.</b> 114, Rue Marius AUFAN - 92532 Levallois Perret Cedex représenté par Mr Jean-Paul SEGURET	25-juin-2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2009
Suppléants	Date de première nomination	Date d'expiration
<b>Société SAREX</b> 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
<b>M. Gilles Cart-Tanneur</b> 52 rue des Cotes 78600 Maisons Laffitte	25-juin-2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2009

# GROUPE FLO

## DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Informations disponibles sur le site de Groupe Flo  
([www.groupeflo.com](http://www.groupeflo.com)) :

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
28/04/2009		Dettes financières et discussions avec les partenaires bancaires
05/03/2009		Résultat consolidé au 31 décembre 2008
10/02/2009		Groupe Flo - CA arrêté au 31 décembre 2008
31/12/2008		Bilan semestriel du contrat de liquidité
12/12/2008		Déclaration hebdomadaire du 12 décembre 2008
05/12/2008		Déclaration hebdomadaire du 5 décembre 2008
28/11/2008		Déclaration hebdomadaire du 28 novembre 2008
21/11/2008		Déclaration hebdomadaire du 21 novembre 2008
14/11/2008		Déclaration hebdomadaire du 14 novembre 2008
07/11/2008		Déclaration hebdomadaire du 7 novembre 2008
06/11/2008		Groupe Flo - CA et résultats au 30 septembre 2008
06/11/2008		Communiqué de presse du 6 novembre 2008
31/10/2008		Déclaration hebdomadaire du 31 octobre 2008
24/10/2008		Déclaration hebdomadaire du 24 octobre 2008
17/10/2008		Déclaration hebdomadaire du 17 octobre 2008
03/10/2008		Déclaration hebdomadaire du 3 octobre 2008
26/09/2008		Déclaration hebdomadaire du 26 septembre 2008
19/09/2008		Déclaration hebdomadaire du 19 septembre 2008
05/09/2008		Déclaration hebdomadaire du 5 septembre 2008
29/08/2008		Déclaration hebdomadaire du 29 août 2008
28/08/2008		Groupe Flo - Résultats au 30 juin 2008
22/08/2008		Déclaration hebdomadaire du 22 août 2008
15/08/2008		Déclaration hebdomadaire du 15 août 2008
14/08/2008		Groupe Flo - CA arrêté au 30 juin 2008
08/08/2008		Déclaration hebdomadaire du 8 août 2008
01/08/2008		Déclaration hebdomadaire du 1er août 2008
31/07/2008		Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 13 mai 2008
25/07/2008		Déclaration hebdomadaire du 25 juillet 2008
18/07/2008		Déclaration hebdomadaire du 18 juillet 2008
11/07/2008		Déclaration hebdomadaire du 11 juillet 2008
04/07/2008		Déclaration hebdomadaire du 4 juillet 2008
27/06/2008		Déclaration hebdomadaire du 27 juin 2008
20/06/2008		Déclaration hebdomadaire du 20 juin 2008
13/06/2008		Déclaration hebdomadaire du 13 juin 2008
06/06/2008		Déclaration hebdomadaire du 6 juin 2008
30/05/2008		Déclaration hebdomadaire du 30 mai 2008
23/05/2008		Déclaration hebdomadaire du 23 mai 2008
07/05/2008		Groupe Flo - CA arrêté au 31 mars 2008
29/04/2008	D.08-0322	Document de Référence 2007
06/03/2008		Groupe Flo - Résultats annuels 2007
11/02/2008		Groupe Flo - CA arrêté au 31 décembre 2007
23/01/2008		Mise en œuvre d'un contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas
22/01/2008		Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 16 mai 2007

# GROUPE FLO

Informations disponibles sur le site de l'AMF  
([www.amf-France.org](http://www.amf-France.org)) :

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
28/11/2008	208C2119	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
22/10/2008	208C1917	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
22/09/2008	208C1720	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
21/08/2008	208C1568	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
31/07/2008	208C1466	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
16/06/2008	208C1152	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
20/05/2008	208C0933	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
29/04/2008	D.08-0322	Document de Référence 2007
14/04/2008	208C0693	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions
17/03/2008	208C0496	Déclaration des achats et cessions par les sociétés de leurs propres actions

Informations disponibles sur le site du BALO  
([www.balo.journal-officiel.gouv.fr](http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr)) :

Date de Parution	N° de parution	N° d'affaire	Libellé du document
10/09/2008	110	812571	Groupe Flo - Comptes intermédiaires au 30 juin 2008
22/08/2008	102	812116	Groupe Flo - Chiffre d'affaires au 31 juin 2008
30/05/2008	66	807400	Groupe Flo - Approbation des comptes sociaux et consolidés de 2007
14/05/2008	59	806192	Groupe Flo - Chiffre d'affaires et situation trimestrielle au 31 mars 2008
18/04/2008	47	803657	Groupe Flo - Comptes annuels 2007
04/04/2008	41	803317	Groupe Flo - Convocations : Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts
15/02/2008	20	801418	Groupe Flo - Chiffre d'affaires annuel 2007

# GROUPE FLO

## TABLES DE CONCORDANCE

### 1. TABLE DE CONCORDANCE SELON LE RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

INFORMATIONS		Pages
<b>1 PERSONNES RESPONSABLES</b>		
1.1. Identité et fonction des personnes responsables		185
1.2. Déclaration des personnes responsables du document de référence		185
<b>2 CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux		186
2.2. Changement des contrôleurs légaux		186
<b>3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>		
3.1. Informations financières historiques sélectionnées		8
3.2. Informations clés		8
<b>4 FACTEURS DE RISQUES</b>		
4.1. Risques liés à l'activité		60
4.2. Risques industriels liés à l'environnement		60
4.3. Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)		61 et 145
4.4. Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)		62
4.5. Assurances et couvertures de risques		64
<b>5 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>		
5.1. Histoire et évolution de la société		
5.1.1. <i>Raison sociale et nom commercial</i>		99
5.1.2. <i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>		99
5.1.3. <i>Date de constitution et durée de vie</i>		99
5.1.4. <i>Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège</i>		99
5.2. Investissements		
5.2.1. <i>Principaux investissements réalisés</i>		46
5.2.2. <i>Principaux investissements en cours et leur distribution géographique</i>		50
5.2.3. <i>Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction</i>		61
<b>6 APERCU DES ACTIVITES</b>		
6.1. Principales activités		
6.1.1. <i>Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques</i>		11 à 30
6.1.2. <i>Nouveau produit ou service lancé sur le marché</i>		
	<i>Aucun nouveau produit ou service n'a été lancé sur notre marché en 2007</i>	
6.2. Principaux marchés		11 à 30
6.3. Événements exceptionnels ayant influencés les informations fournies aux points 6.1. et 6.2.		
	<i>Aucun événement exceptionnel ayant influencé les informations fournies aux points 6.1 et 6.2 n'est à noter</i>	
6.4. Influence de ces événements exceptionnels sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur		
	<i>Aucun événement exceptionnel ayant influencé les informations fournies aux points 6.1 et 6.2 n'est à noter</i>	
6.5. Position concurrentielle		11 à 13
<b>7 ORGANIGRAMME</b>		
7.1. Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient éventuellement		96
7.2. Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote		157
<b>8 PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS</b>		
<i>Le groupe ne possède pas d'immobilisation corporelle importante ni de propriétés immobilières louées</i>		
<b>9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>		
9.1. Situation financière		
* Comptes consolidés		110
* Comptes sociaux		162
9.2. Résultat opérationnel courant		
9.2.1. <i>Facteurs importants, événements inhabituels... influant le résultat d'exploitation</i>		42
9.2.2. <i>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires</i>		38
9.2.3. <i>Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations</i>		50
<b>10 TRESORERIE ET CAPITAUX</b>		
10.1. Capitaux à court et long terme		61 et 145
10.2. Flux de trésorerie		45

# GROUPE FLO

10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	115,135 et 164
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux	69 à 71
10.5.	Les engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. seront auto financés.	
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b> Le groupe n'est pas concerné par ce sujet.	
<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	11 à 13, 38 et 50
<b>13</b>	<b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b> Le groupe n'a pas inclus dans ce document de prévision ou d'estimation du bénéfice.	
<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE</b>	
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	68
14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	72
<b>15</b>	<b>REMUNERATION ET AVANTAGES</b>	
15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	81
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	81
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1.	Date d'expiration des mandats	72 et 80
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	72
16.3.	Informations sur les comités d'audit	87
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	69
<b>17</b>	<b>SALARIES</b>	
17.1.	Effectifs par activités	29
17.2.	Participations et stock options	96,105 et 143
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	82
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1.	et Répartition actuelle du capital	96
18.3		
18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	96
18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	96
<b>19</b>	<b>OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	72
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR</b>	
20.1.	Informations financières historiques	110 à 180
20.2.	Aucune information financière pro forma dans ce document	
20.3.	Etats financiers	110 à 180
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	<i>Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels</i>	181 et 182
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées</i>	185
20.4.3.	<i>Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur</i>	
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.5.1.	<i>Informations financières vérifiées</i>	110
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1.	<i>Aucune information financière n'a été publiée depuis les derniers comptes semestriels vérifiés</i>	
20.6.2.	<i>Ce document est établi depuis moins de neuf mois après la publication de la situation financière intermédiaire vérifiée</i>	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	7 et 97
20.8.	Le groupe ne fait l'objet d'aucune procédure judiciaire et arbitrage	
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	38
20.9.1	<i>Dette financière et ratios bancaires</i>	38
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	
21.1.	Capital social	
21.1.1.	<i>Capital souscrit et catégorie d'actions-</i>	102
21.1.2.	<i>Existence d'actions non représentatives du capital</i>	102
21.1.3.	<i>Existence d'actions auto détenues et d'auto contrôle</i>	154 et 155
21.1.4.	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	96
21.1.5.	<i>Conditions d'acquisition des droits de vote</i>	102

# GROUPE FLO

21.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel	102
21.1.7.	Historique du capital social	102
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	Objet social	99 à 108
21.2.2.	Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	99 à 108
21.2.3.	Droits attachés aux actions	99 à 108
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	99 à 108
21.2.5.	Conditions régissant les assemblées générales annuelles	99 à 108
21.2.6.	Disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	99 à 108
21.2.7.	Disposition statutaire fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	99 à 108
21.2.8.	Disposition régissant les modifications du capital	99 à 108
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b> Aucun contrat important n'existe au sein du groupe	
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b> Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice	41
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	99
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b> Tableau des filiales et des participations	176

## 2. TABLE DE RAPPROCHEMENT AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

INFORMATIONS		Pages
<b>1</b>	<b>Comptes annuels</b>	162
<b>2</b>	<b>Comptes consolidés</b>	110
<b>3</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux</b>	182
<b>4</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	181
<b>5</b>	<b>Rapport de gestion</b>	
1.	Les faits marquants	38
2.	Perspectives et stratégie	50
3.	Evènements postérieurs à la clôture	50
4.	Activité et résultats de la société	10
5.	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	38-48
6.	Données sociales et environnementales de l'activité	30 ; 50 à 59
7.	Risques et incertitudes	60 à 66
8.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	152,153 et 61
9.	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	81 à 82
10.	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	72 à 77
11.	Opérations afférentes aux actions de la société	145 ,146 et 97
12.	Contrôle interne	84
13.	Situation des mandats des commissaires aux comptes	186
<b>6</b>	<b>Honoraires des Commissaires aux Comptes</b>	161 et 180
<b>7</b>	<b>Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne</b>	84
<b>8</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne</b>	94



Le présent document a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2009, 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'Autorité des Marchés Financiers.

Ce document incorpore par référence le document de référence 2007 (n° de dépôt D.08-0322) et le document de référence 2006 (n° de dépôt D.07-0287)

Le présent document de référence est à la disposition du public soit au siège social du Groupe Flo (Tour Manhattan - 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie) soit sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).