

GROUPE FLO SA

DOCUMENT DE REFERENCE 2007

SOMMAIRE

Sommaire	2
Historique	3
Organigrammes simplifiés	4
FLO et ses actionnaires	6
Les chiffres clés	8
1. ACTIVITE DU GROUPE	9
Le marché de la restauration	10
Les enseignes du Groupe	15
Organisation du Groupe	27
2. ANALYSE DES RÉSULTATS 2007	32
Les faits marquants	33
Les résultats	33
3. FONDEMENTS ET STRATEGIE	43
Perspectives et Stratégie	44
Les Hommes, valeur clé du Groupe	46
La qualité et la satisfaction clients au cœur de l'action du Groupe	50
Les facteurs de risques	53
4. INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES	61
Gouvernement d'entreprise	62
Actionnariat	83
Bourse	84
Généralités sur la société	85
Généralités sur le capital	88
5. COMPTES ET RAPPORTS	93
Comptes consolidés	94
Comptes individuels	129
Honoraires versés aux Commissaires Aux Comptes	140
Rapports	141
CONSTITUTION DU DOCUMENT	144
DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	146
TABLES DE CONCORDANCE	147

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**.

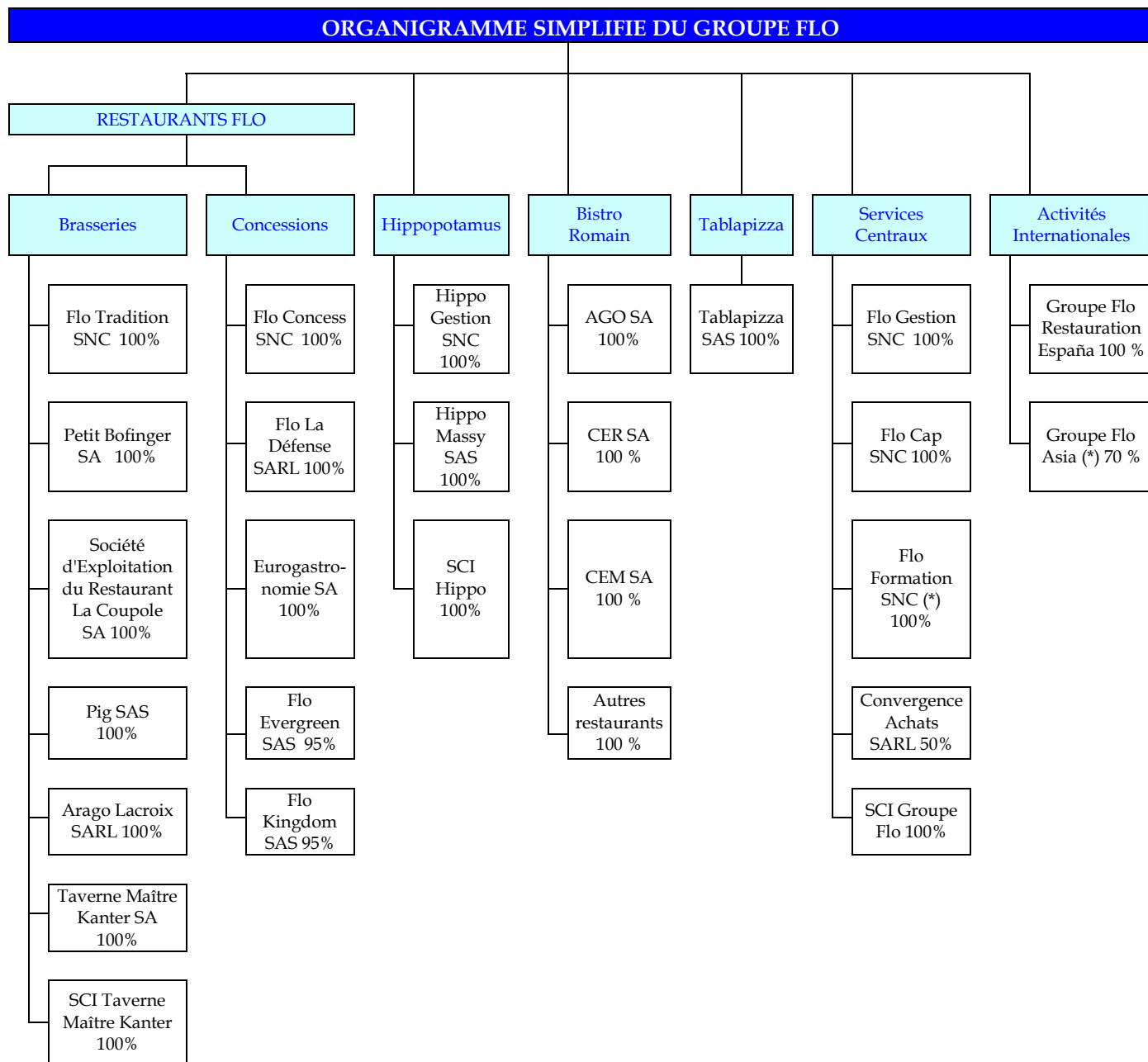


2007

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



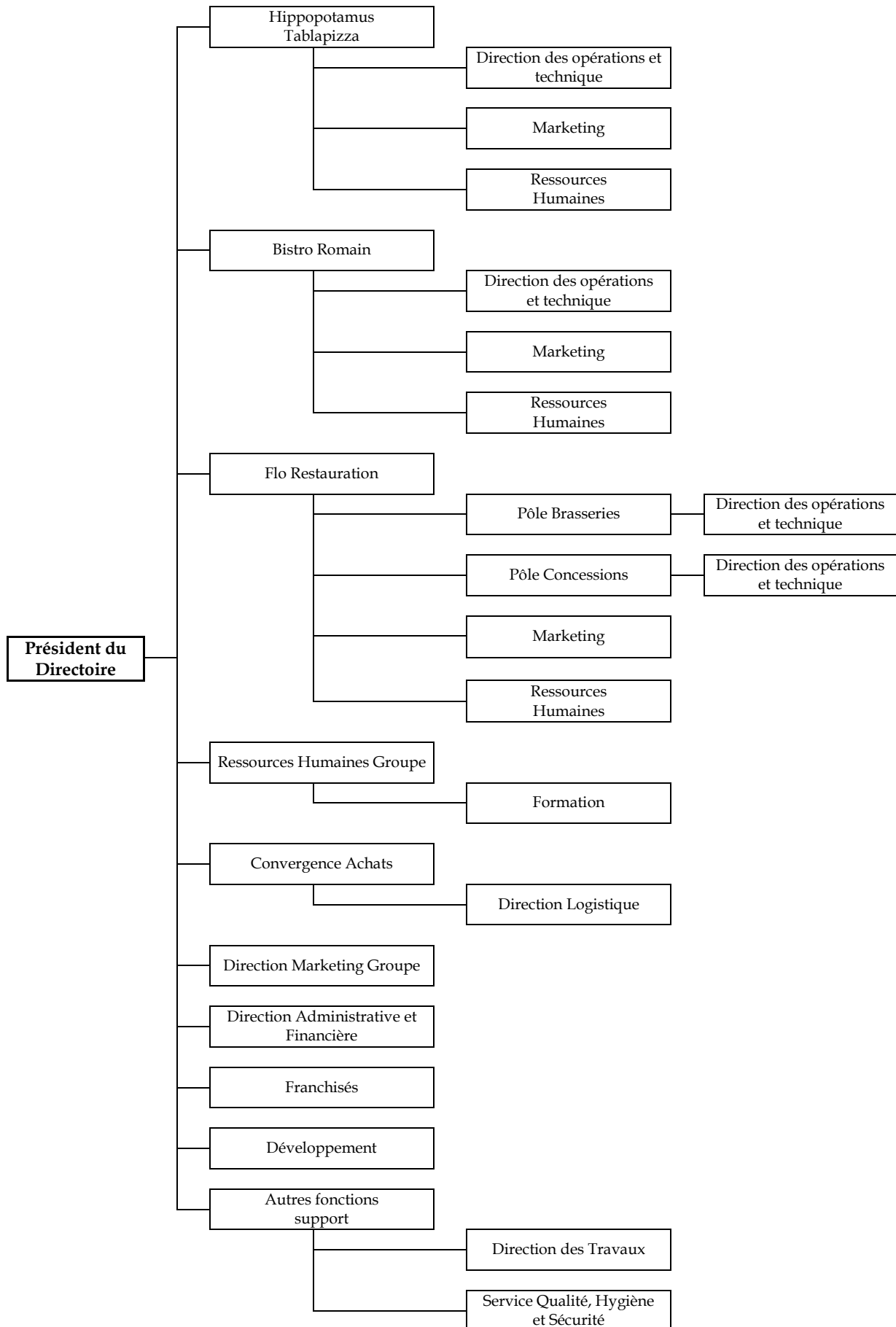
ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES



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 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 2008 :

13 mai 2008 : assemblée générale
15 mai 2008 : chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2008
15 août 2008 : chiffre d'affaires du 2^{ème} trimestre 2008
15 septembre 2008 : résultats du 1^{er} semestre 2008
15 novembre 2008 : chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2008
15 février 2009 : chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre 2008

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 :

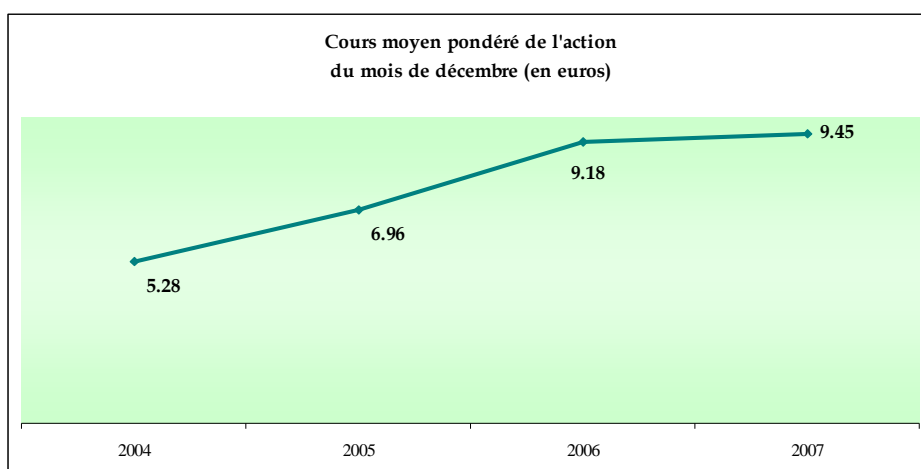
Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris
92095 Paris La Défense
Tél : +33 (0)1 41 92 30 00
cjeanneau@groupeflo.fr

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

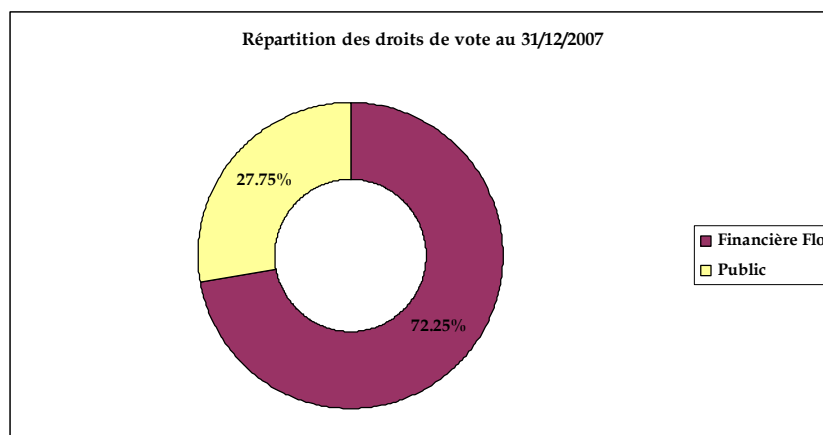


Le cours de l'action connaît une progression constante et significative depuis deux ans (+35,8% entre 2005 et 2007).

Répartition de l'actionnariat :

Groupe Flo est détenu à hauteur de 72,25% par la société par actions simplifiée Financière Flo et à hauteur de 27,75% 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.

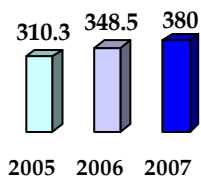


Dividende :

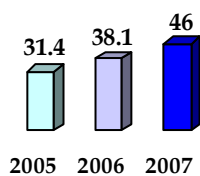
Le dividende net versé en 2007 (0,3 € par action) traduit le retour aux bénéfices du Groupe et la volonté d'accroître la rémunération de l'actionnaire.

LES CHIFFRES CLES

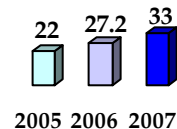
Chiffres d'affaires



EBITDA (1)

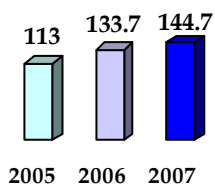


Résultat opérationnel consolidé

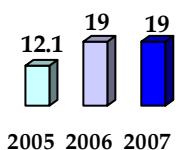


(1) EBITDA : l'EBITDA correspond au résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

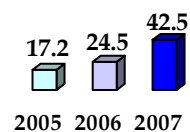
Capitaux propres



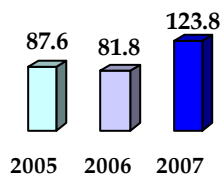
Résultat net part du groupe



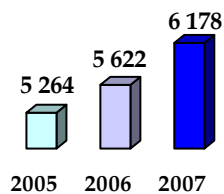
Investissements corporels et incorporels



Endettement net



Effectifs (en nombre)



1. ACTIVITE DU GROUPE

1.1.	LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION	10
1.1.1.	La restauration commerciale	10
1.1.2.	Les chaînes de restaurants	13
1.1.3.	Les chaînes de restauration de service à table	14
1.1.4.	L'évolution de la demande	14
1.2.	LES ENSEIGNES DU GROUPE	15
1.2.1.	Hippopotamus	15
1.2.2.	Bistro Romain	17
1.2.3.	Brasseries	19
1.2.4.	Tablapizza	21
1.2.5.	Concessions	23
1.2.6.	Franchises	25
1.2.7.	Les effectifs par activité	26
1.2.8.	Evolution du périmètre de consolidation	26
1.3.	L'ORGANISATION DU GROUPE	27
1.3.1.	Les différentes filiales du Groupe	27
1.3.2.	Les fonctions supports du Groupe	29

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 200 restaurants et six branches d'activité correspondant à six concepts de restauration distincts et complémentaires :

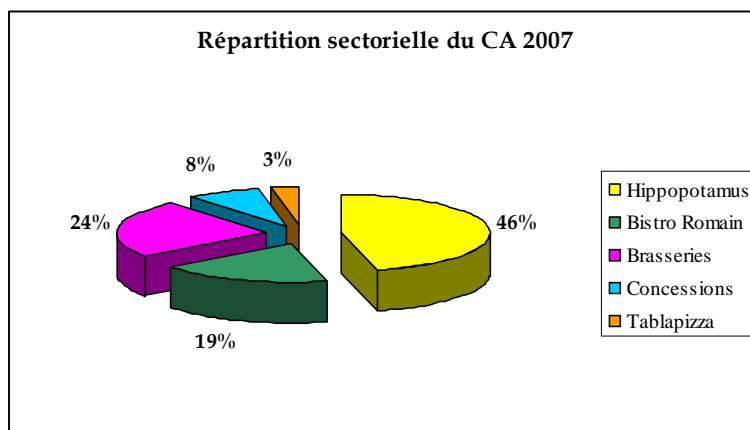
- Hippopotamus,
- Bistro Romain,
- les Tavernes de Maître Kanter,
- les Brasseries,
- Tablapizza,
- les Concessions

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.

Historiquement, les Brasseries et les Concessions étaient regroupées au sein de l'activité Restaurants Flo¹. 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).

Groupe Flo a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires consolidé de 380 millions d'euros réparti ainsi :



1.1. LE MARCHE DE LA RESTAURATION

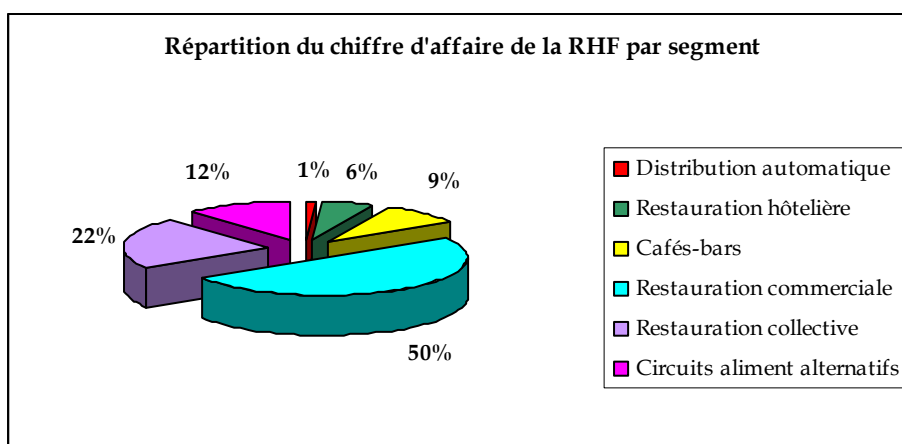
1.1.1. LA RESTAURATION COMMERCIALE

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.

¹ L'activité Restaurants Flo se retrouve dans plusieurs tableaux d'analyse du document de référence. Les données de sources externes, mentionnées comme telles, n'ont pas été vérifiées par Groupe Flo. K:\Conso\2007\2007.12\Doc de réf 2007\Document de référence 2007 - V 29-04-08.doc



Source : Gira Sic Conseil via Agra Alimentation (10/05/07) données 2005

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.

De plus, malgré la montée en puissance des circuits alternatifs, le poids de la restauration commerciale traditionnelle reste déterminant dans le secteur. La restauration commerciale assise et rapide, les cafés et brasseries, ainsi que la restauration d'hôtels représentent ensemble près des 2/3 du chiffre d'affaire de la restauration française.

- 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. Avec près de 16 milliards d'euros de chiffre d'affaire en 2006, la restauration collective représente quant à elle 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 économiques politiques en collectivités.

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

Au sein du marché de la restauration collective, les sociétés de restauration collective (SRC) se répartissent autour de 160 prestataires qui se partagent le marché, dont les 3 opérateurs majeurs (SODEXHO, COMPASS et AVENANCE) détiennent les 4/5^{ème} du marché.

1.1.1.2. LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

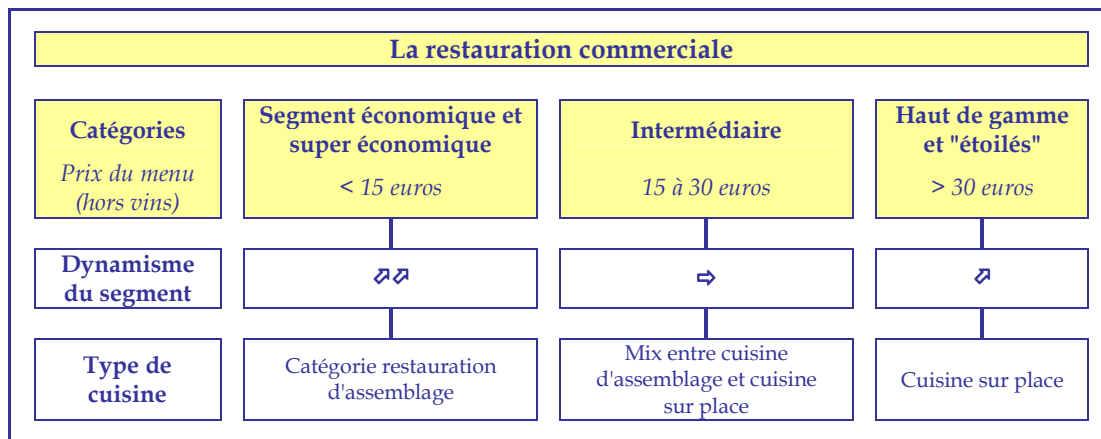
En 2005, la restauration commerciale a réalisé un chiffre d'affaires de 37,8 milliards d'euros¹. Toutefois, la croissance est à nouveau au rendez-vous, avec une progression de 2,7% en valeur, et en particulier pour les groupes structurés et les chaînes. Malgré cette croissance, les acteurs de la restauration commerciale se voient contraints de développer des stratégies neuves pour fidéliser une clientèle toujours très volage et de plus en plus critique.

¹ source : GIRA Sic Conseil / Néorestauration

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.

Restauration commerciale : le segment économique et super économique l'emporte



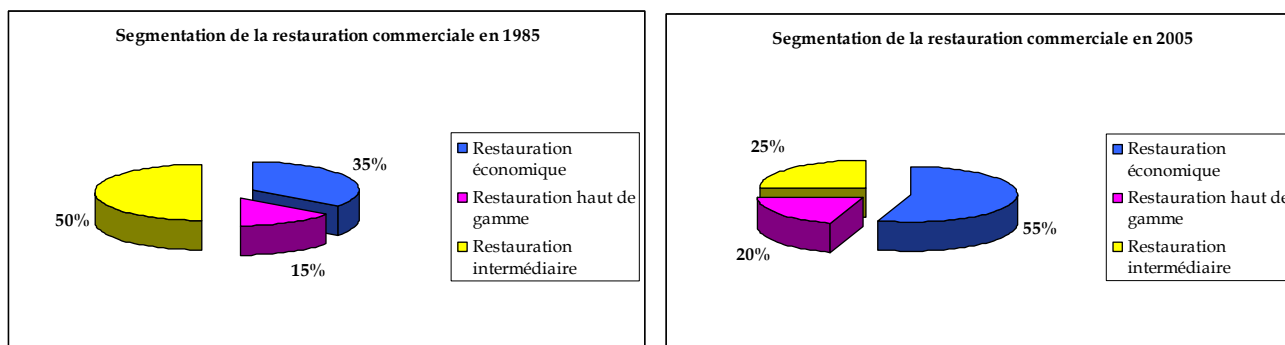
Source : Precepta

Etude Xerfi décembre 2007

On remarque bien sur ce schéma le dynamisme du segment économique qui ne cesse de croître depuis de nombreuses années.

Les repas de moins de 15 euros (restauration dite économique) représentaient 55% des repas en restauration commerciale en 2005, soit une hausse de 20 points en l'espace de 20 ans.

Cette montée en puissance s'est exclusivement réalisée au détriment du segment intermédiaire dont le poids a diminué de moitié entre 1985 et 2005.



Source : Gira Foodservice via European sandwich & Snack Show données 1985 et 2005

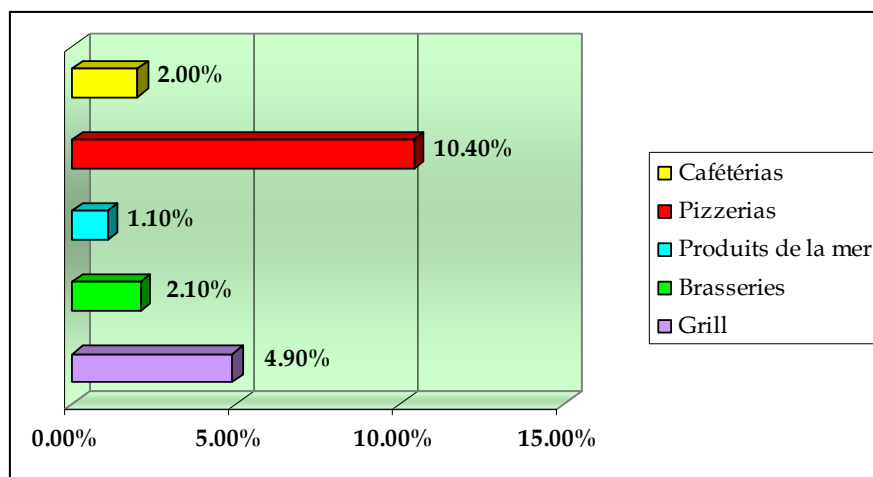
La difficulté à attirer et séduire les consommateurs (rencontrée par tous les opérateurs du secteur) s'est traduite par un recul du nombre moyen de repas servis par les chaînes de la restauration de service à table.

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. Les chaînes ont compensé ces évolutions par des revalorisations tarifaires, qui ont permis une augmentation des tickets moyens.

Au regard de leurs performances, les chaînes semblent globalement moins affectées par les difficultés du marché que les restaurants indépendants. Elle disposent en effet de nombreux atouts : un bon maillage du territoire, la notoriété de leurs enseignes, un positionnement prix souvent attractif (formules), une bonne identification des concepts par les consommateurs, etc.

Cette appréciation générale doit toutefois être nuancée, certaines chaînes rencontrant des difficultés. Elle pâtissent notamment de l'atonie de la demande et du manque de dynamisme de nombreux segments.

Evolution de l'activité des chaînes par segments :



Source : Xerfi 700 : Restauration commerciale – Septembre 2007 et Coach Omnium, « Chaînes de restaurants 2006 » dernières données disponibles au 01/01/2006.

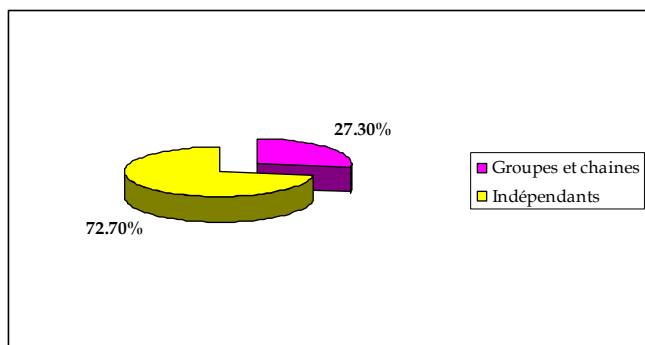
Groupe Flo intervient sur le segment « Viandes/Grill » avec son enseigne Hippopotamus et sur le segment « Brasserie et Traditionnel » avec les Brasseries, les Concessions et les Tavernes de Maître Kanter. Son enseigne Bistro Romain, axée sur une cuisine et une ambiance d'inspiration italienne, intervient sur deux segments « Brasseries » et « Pizzeria ». Sa nouvelle enseigne Tablapizza intervient sur le segment des pizzerias.

1.1.2. LES CHAINES DE RESTAURANTS

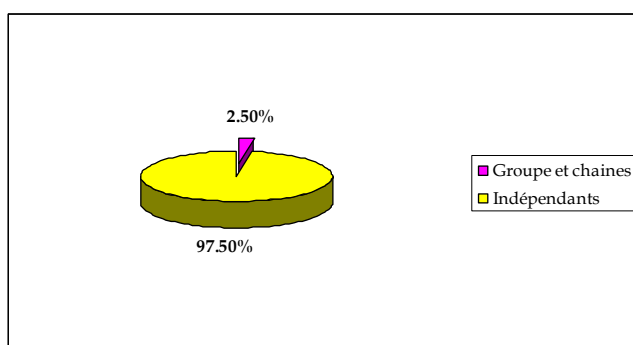
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants.

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 :



Comparaison entre les chaînes de restaurants et les indépendants :



Source : Gira Sic Conseil Via Néorestaurant, données 2006

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 ^{er} janvier 2005	Nombre d'unités au 1 ^{er} janvier 2006	Solde nouvelles unités	Evolution	Part de l'offre 2006
Restauration à service complet	49	2 689	2 782	93	+ 3.5%	100%
<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%
Restauration à service rapide	24	2 427	2 563	136	+ 5.6%	100%
<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

Les clients des restaurants, brasseries, cafés et même des fast-food jouent sur leur faculté à choisir sur la carte : ils diminuent leurs additions en consommant plutôt moins que moins cher.

Pour les clients, les prix des boissons (eaux en bouteille, vins et sodas) vendues au restaurant sont trop chers. Par ailleurs, ils réduisent la structure de leurs repas en supprimant les entrées ou les desserts. Les apéritifs disparaissent petit à petit des commandes et les digestifs ont été supprimés depuis longtemps.

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. Enfin, si le nombre de repas hors foyer n'a jamais été aussi élevé, notamment parce que de plus en plus de femmes travaillent et que de moins en moins de personnes rentrent déjeuner chez elles les jours de travail, cela ne profite pas directement aux restaurants. 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 chaînes de restaurants subissent comme leurs cousins restaurateurs indépendants les mêmes conséquences des modifications de comportements d'achat de la clientèle. Malgré tout, elles s'en sortent globalement mieux, par effet de volume et grâce à leurs atouts : notoriété de beaucoup d'enseignes, formules à prix attractif (même si de plus en plus de consommateurs trouvent que les chaînes de restaurants commencent à être chères), accessibilité et formules intelligibles, accueil des enfants, parking pour les unités en périphérie de ville, etc.

Mais satisfaire les consommateurs ne suffit plus ; il faut les enchanter si on veut les faire revenir. Car l'enjeu du moment n'est plus de recruter de nouveaux clients, mais bien de conserver les actuels.

Il faut sans cesse chercher à rendre les décors plus attractifs et les assiettes plus surprenantes. C'est le détail qui permet de se distinguer.

1.2. LES ENSEIGNES DU GROUPE

1.2.1. HIPPOPOTAMUS

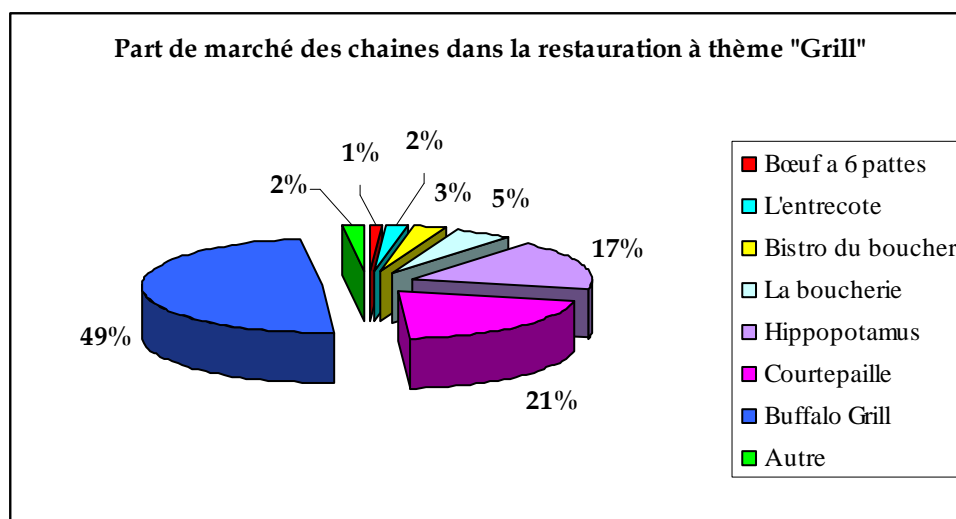
« Les grandes envies de viande ont leur restaurant »

En 2007, Hippopotamus a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 176,8 millions d'euros avec 77 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 31 franchisés, Hippopotamus a totalisé en 2007 un volume d'affaires de 220,7 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 2 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 22,9 euros (+3,7% par rapport à 2006) 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.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2007.

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	16	29	32	0	77
Exploitations par des franchisés	5	7	14	5	31
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
Total 2003	19	23	29	12	83

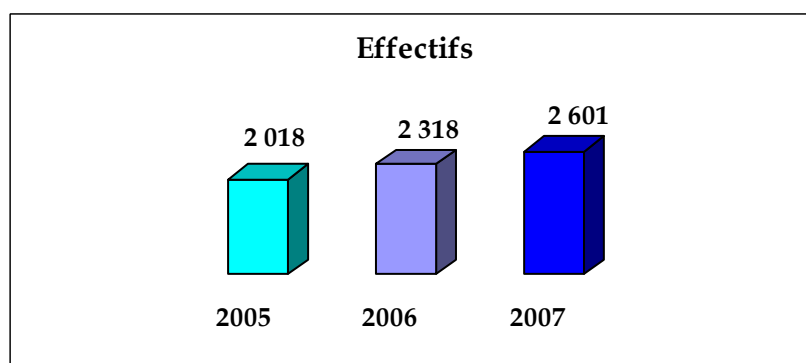
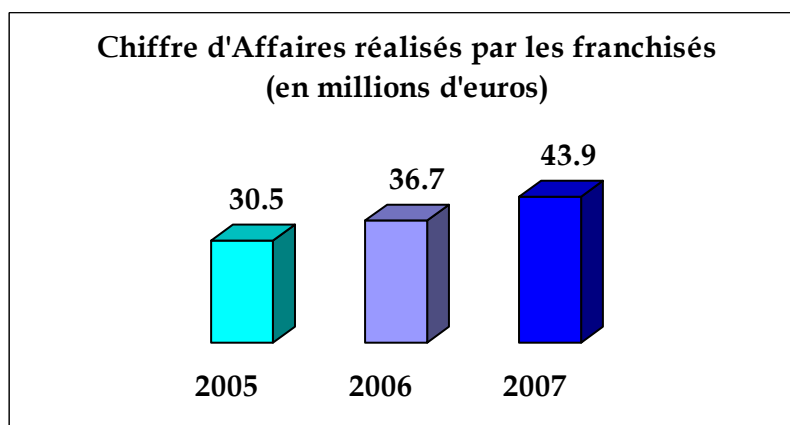
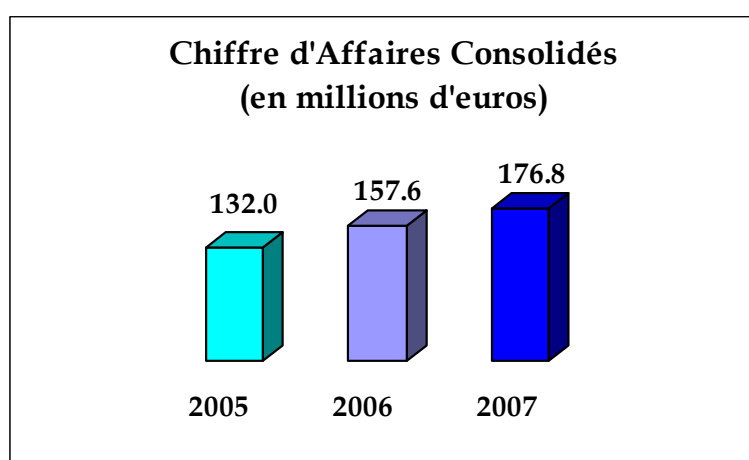
Chiffres clés Hippo:

108 restaurants dont **77** exploités en propre et **31** en franchise.

176,8 millions d'euros de chiffre d'affaires.

2 601 collaborateurs.

22,9 euros de ticket moyen.



1.2.2. BISTRO ROMAIN

« Voyagez en Italie »

Acquise en mai 2000, la chaîne Bistro Romain a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires consolidé de 73,1 millions d'euros (+3,4% par rapport à 2006 sur le périmètre total), avec 39 restaurants.

Le ticket moyen s'établit à environ 23,2 euros (+2,9 % par rapport à 2006).

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.

Par ailleurs, un repositionnement du concept a été engagé depuis l'acquisition de l'enseigne par Groupe Flo 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).

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

En nombre d'unités, au 31 décembre 2007

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Exploitation en propre	15	8	14	37
Exploitation par des franchisés	0	1	1	2
Total 2007 ⁽¹⁾	15	9	15	39
Total 2006 ⁽¹⁾	15	9	16	40
Total 2005 ⁽²⁾	15	9	14	38
Total 2004 ⁽²⁾	15	9	14	38
Total 2003 ⁽²⁾	15	9	15	39

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

⁽²⁾ périmètre total.

Suite à l'acquisition de Bistro Romain, il a été entrepris la rationalisation de son réseau, dans le but de ne conserver que les restaurants rentables ou à potentiel.

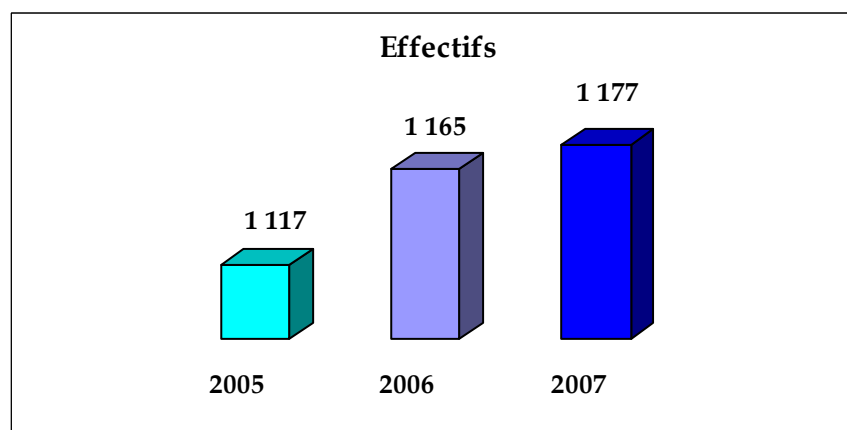
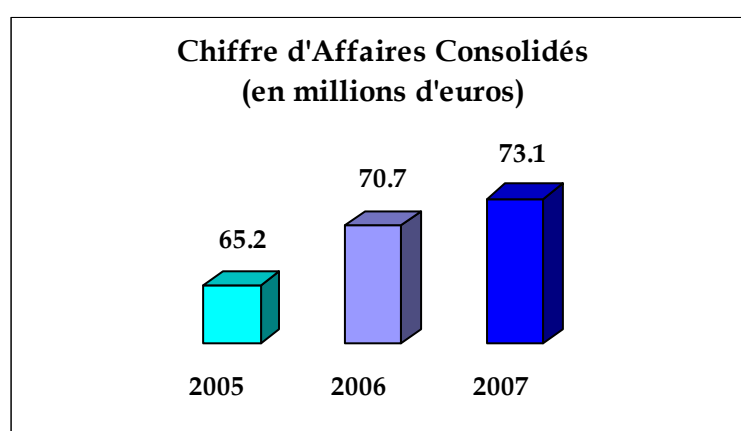
Chiffres clés BR :

39 restaurants dont **37** exploités en propre et **2** en franchise.

73,1 millions d'euros de chiffre d'affaires.

1 177 collaborateurs.

23,2 euros de ticket moyen.



1.2.3. BRASSERIES

« L'esprit Brasserie »

La branche d'activité Brasseries a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 89,4 millions d'euros (+8,9% par rapport à 2006).

1.2.3.1. LES BRASSERIES INSTITUTIONNELLES

Il s'agit de brasseries parisiennes aux noms célèbres : Flo, Julien, Le Vaudeville, 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 46,2 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 institutionnelles.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2007

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	8	1	5	2	16
Exploitation par des franchisés	0	1	2	3	6
Total 2007	8	2	7	5	22
Total 2006	8	2	6	4	20
Total 2005	9	1	6	3	19
Total 2004	9	1	6	3	19
Total 2003	9	1	6	3	19

1.2.3.2. LES PETIT BOFINGER

Les Petit Bofinger sont des brasseries de proximité de taille réduite à l'ambiance décontractée et présentant un ticket moyen accessible à un grand nombre. Ces établissements proposent, dans un décor traditionnel et convivial, une carte unifiée de produits frais cuisinés sur place, pour un ticket moyen, de l'ordre de 32,5 euros par repas.

1.2.3.3. CHEZ COCHON

Chez Cochon est une enseigne unique, qui vous fait découvrir ou redécouvrir les recettes de notre patrimoine culinaire à base de cochon. Dans une ambiance conviviale autour de charcuteries à partager, laissez vous charmer par le décor rustique et ludique où le cochon règne en maître.

Chez Cochon, c'est également le plaisir de déguster une offre généreuse et qualitative à base de cochon provenant de différentes régions d'Europe pour un prix accessible.

Chez Cochon, c'est une parenthèse de détente dans une ambiance simple, décontractée et chaleureuse.

1.2.3.4. LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

La Taverne de Maître Kanter, c'est près de chez vous, tous les plaisirs de la brasserie alsacienne dans une ambiance conviviale, chaleureuse et détendue.

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.

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 Petit Bofinger/Cochon/TMK

En nombre d'unités, au 31 décembre 2007.

Mode d'exploitation		Paris intra-muros	Périphérie	province	Total
Total 2007	Groupe Flo propriétaire des fonds de commerce	2	3	1	6
Total 2006	Groupe Flo propriétaire des fonds de commerce	2	1	0	3
Total 2005	Groupe Flo propriétaire des fonds de commerce	2	1	0	3
Total 2004	Groupe Flo propriétaire des fonds de commerce	2	1	0	3
Total 2003	Groupe Flo propriétaire des fonds de commerce	2	1	0	3
Total 2002		3	2	0	5
Total 2001		4	3	0	7

La baisse sensible du nombre d'exploitations de 2001 à 2006 provient de la stratégie d'optimisation du réseau du groupe. Les restaurants déficitaires ont été cédés. Depuis 2006, la stratégie consiste à reprendre le développement sur les nouveaux concepts que sont Chez Cochon et les Tavernes de Maître Kanter.

En raison du faible volume de chiffre d'affaires réalisé pour l'enseigne Petit Bofinger, les données et les analyses sont à partir de 2003 incluses dans l'activité Brasseries.

Le segment des brasseries regroupe les brasseries institutionnelles essentiellement parisiennes et des restaurants de chaînes au thème de brasseries, qui sont plus récents. Le ticket moyen des brasseries est en moyenne supérieur à ceux des autres segments de la restauration à thème.

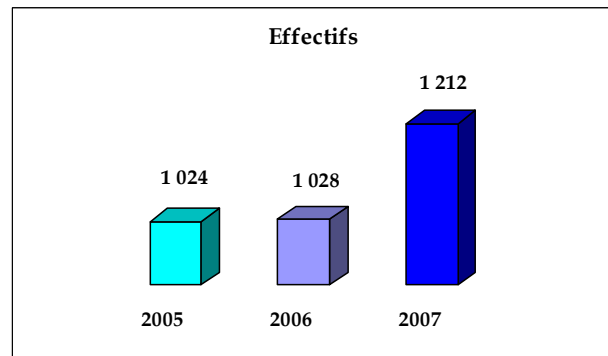
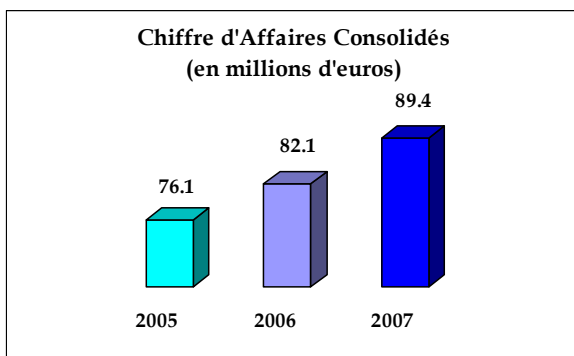
Chiffres clés Brasseries:

28 restaurants dont **22** exploités en propre et **6** en franchise.

89,4 millions d'euros de chiffre d'affaires.

1 212 collaborateurs.

43,1 euros de ticket moyen.



1.2.4. 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 2007

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	7	1	0	8
Exploitation par des franchisés	0	0	1	0	1
Total 2007	0	7	2	0	9
Total 2006	0	6	0	0	6

Le chiffre d'affaire s'élève fin 2007 à 11,6 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.

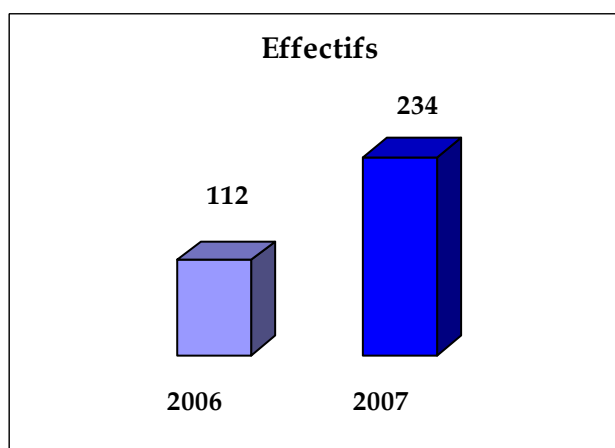
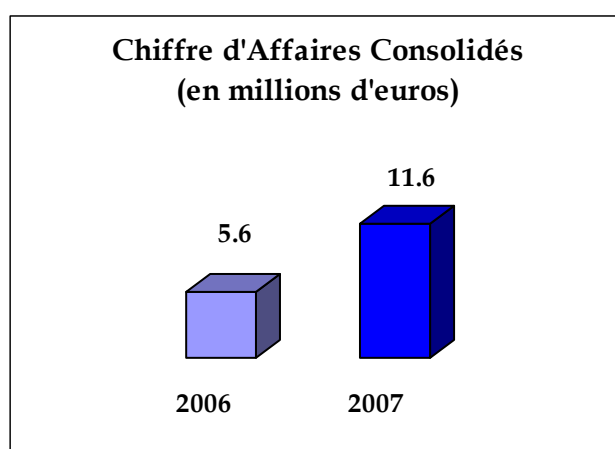
Chiffres clés Tablapizza :

9 restaurants dont **8** exploités en propre et **1** en franchise.

11,6 millions d'euros de chiffre d'affaires.

234 collaborateurs.

18,6 euros de ticket moyen.



1.2.5. CONCESSIONS

« Un savoir-faire valorisé »

La branche d'activité Concessions a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires consolidé de 29,1 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 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.

Par ailleurs, le bail commercial permettant au Groupe Flo d'exploiter les sites de Disney Village qui se terminait le 30 Septembre 2006 a été renouvelé pour une durée de 5 ans.

Evolution et répartition du parc d'activités de concession.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2007.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Mandat de Gestion	0	4	0	4
Concession	2	10	0	12
Total 2007	2	14	0	16
Total 2006	1	14	0	15
Total 2005	2	16	0	18
Total 2004	2	16	0	18
Total 2003	4	16	1	21

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.

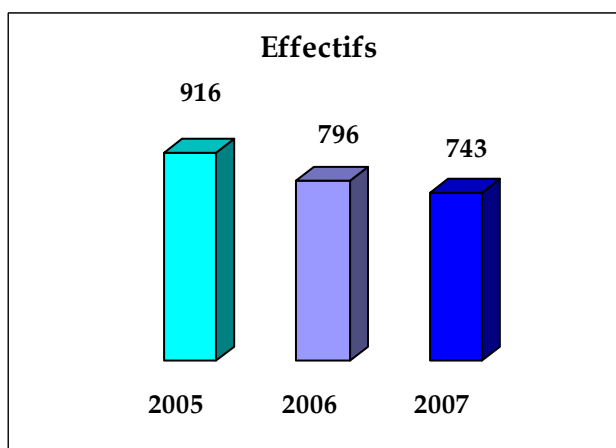
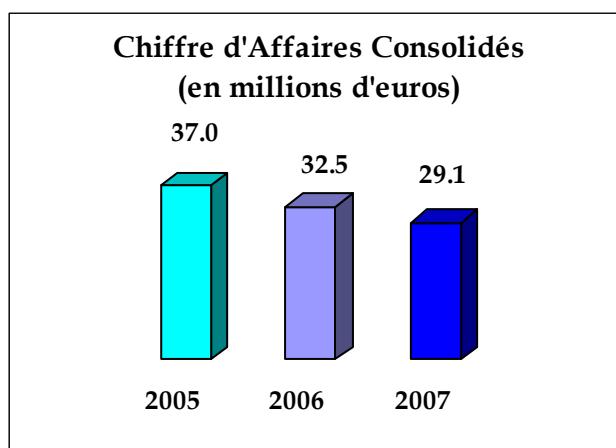
Groupe Flo intervient sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de plusieurs concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

Chiffres clés Concessions:

16 exploitations dont **12** concessions et **4** en mandats de gestion.

29,1 millions d'euros de chiffre d'affaires.

743 collaborateurs.



1.2.6. 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 unique** : il concerne un seul restaurant.

Par ailleurs, le franchiseur assure la formation des franchisés, la pré-ouverture, l'ouverture, le contrôle à intervalle régulier du bon respect du contrat et la conformité avec le cahier des charges de Groupe Flo.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2007.

En nombre d'unités.

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Hippopotamus	5	7	14	5	31
Brasseries institutionnelles	0	1	2	3	6
Tablapizza	0	0	1	0	1
Flo Prestige	0	1	0	0	1
Bistro Romain	0	1	1	0	2
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.

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

En millions d'euros		2005	2006	2007	Variation 07/06
Hippopotamus	France	30.2	36.4	35.8	-1.7%
	International	2.2	2.5	8.1	220%
	Total	32.4	38.9	43.9	12.6%
Brasseries	France	3.8	3.7	4.4	18.9%
	International	0.0	2.1	2.8	33.3%
	Total	3.8	5.8	7.2	24.1%
Bistro Romain	France	0.0	0.0	1.4	-
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	0.0	0.0	1.4	-
Tablapizza	France	0.0	0.0	0.8	-
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	0.0	0.0	0.8	-
Flo Prestige	France	0.7	0.7	0.7	0.0%
	International	0.0	0.0	0.0	0.0%
	Total	0.7	0.7	0.7	0.0%
Total	France	34.7	40.8	43.2	5.8%
	International	2.2	4.6	10.9	136.9%
	Total	36.9	45.4	54.1	19.2%

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 2007, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 3,8 millions d'euros (dont 3,3 millions d'euros de royalties et 0,5 million d'euros de facturations de prestations). La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en Note 3 des comptes consolidés. A l'exception des coûts de structure liés au suivi du réseau, ces revenus sont équivalents à un bénéfice.

1.2.7. LES EFFECTIFS PAR ACTIVITE

Evolution des effectifs du Groupe Flo en fin d'exercices 2005, 2006 et 2007. Sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

	Hippo- potamus	Bistro Romain	Total Restaurants Flo	Dont Brasseries	Dont Concessions	Tabla- pizza	Services Centraux Groupe	Total Groupe
Effectifs 2005	2 018	1 117	1 940	1 024	916	0	189	5 264
Effectifs 2006	2 318	1 165	1 824	1 028	796	112	203	5 622
Effectifs 2007	2 601	1 177	1 955	1 212	743	234	211	6 178
Exploitations								
Cadres exploitations	235	83	108	74	34	10	0	436
Employés et apprentis exploitation	2 366	1 094	1 847	1 138	709	224	0	5 531
Total Exploitations	2 601	1 177	1 955	1 212	743	234	0	5 967
Fonctions support/siège								
Cadres support/siège	0	0	0	0	0	0	114	114
Employés et apprentis support/siège	0	0	0	0	0	0	97	97
Total Fonctions support/siège	0	0	0	0	0	0	211	211
Répartition hommes/femmes								
Hommes	1 378	727	1 446	971	475	149	97	3 797
Femmes	1 223	450	509	241	268	85	114	2 381
Total 2007	2 601	1 177	1 955	1 212	743	234	211	6 178

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 généraliser les programmes de formation pour les nouveaux embauchés, 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 est à la hausse, essentiellement du fait des recrutements liés aux ouvertures de nouveaux restaurants.

1.2.8. 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 mouvements de déconsolidation et de cession ayant affecté les activités Bistro Romain, Hippopotamus et Concessions (fermeture du Printemps). Le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre ayant affecté Groupe Flo de 2004 à 2006.

Renforcement de la position de leader de Groupe Flo avec l'achat des brasseries Maître Kanter et accélération du développement en propre et en franchise en 2007.

Accélération du rythme des ouvertures :

- o Ouvertures de 19 Hippopotamus dont 6 en franchise,
- o Ouvertures de 5 Brasseries incluant la reprise du restaurant institutionnel bruxellois Aux Armes de Bruxelles, une franchise Brasserie Flo et la reprise de deux restaurants à l'enseigne Maître Kanter, marque rachetée par Groupe Flo en juin 2007,
- o Intégration de la chaîne Tablapizza dans le périmètre du Groupe, avec 3 ouvertures dont une en franchise.

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.

Evolutions semestrielles 2004-2007 du périmètre de consolidation.

En millions d'euros et nombre d'unités en propre en fin de semestre		2004		2005		2006		2007	
		S1-04	S2-04	S1-05	S2-05	S1-06	S2-06	S1-07	S2-07
Hippopotamus	Nombre de restaurants	53	52	51	54	63	65	71	77
	Chiffre d'affaires semestriel	61.8	64.2	64.6	67.4	75.1	82.5	85.6	91.2
	Chiffre d'affaires annuel	126		132		157.6		176.8	
Bistro Romain	Nombre de restaurants	35	37	37	37	38	39	39	37
	Chiffre d'affaires semestriel	28.9	31.8	31.2	34.1	33.7	37	37.0	36.1
	Chiffre d'affaires annuel	60.7		65.3		70.7		73.1	
Brasseries	Nombre de restaurants	18	18	18	18	18	18	22	22
	Chiffre d'affaires semestriel	37	37.5	37.5	38.6	40.9	41.2	41.5	47.9
	Chiffre d'affaires annuel	74.5		76.1		82.1		89.4	
Concessions	Nombre de restaurants	14	14	14	14	13	11	11	12
	Chiffre d'affaires semestriel	17.3	17.8	17.6	19.5	17.7	14.8	13.6	15.5
	Chiffre d'affaires annuel	35.1		37.1		32.5		29.1	
Tablapizza	Nombre de restaurants	0	0	0	0	6	6	8	8
	Chiffre d'affaires semestriel	0	0	0	0	0.9	4.7	5.3	6.3
	Chiffre d'affaires annuel	0		0		5.6		11.6	
Total périmètre consolidé	Nombre d'unités	120	121	120	123	139	139	151	156
	Chiffre d'affaires semestriel	145.1	151.3	150.7	159.6	168.3	180.2	183.0	197.0
	Chiffre d'affaires annuel	296.4		310.3		348.5		380.0	

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 2007, ce chiffre d'affaires, en augmentation de 6,5%, s'établit à 37,7 millions d'euros, soit une hausse de 2,3 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 parisiennes et de province. Elle bénéficie d'un contrat de licence de marque accordé par Groupe Flo SA. Elle détient 100% de la société Les Armes de Bruxelles SA.

Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole SA :

Société exploitant le restaurant à l enseigne La Coupole.

Les Petit Bofinger SA :

Société exploitant les brasseries situées à Paris, rue de la Bastille et Place Pereire. 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 principalement, la restauration des magasins du Printemps (Nation) et 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 ainsi que 100% de la société Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS.

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 Asia SA :

Filiale à 70% de Groupe Flo SA, elle bénéficie d'une Master-Licence de marque Flo. Beijing Flo Restauration fait l'objet d'une Joint-Venture entre un partenaire chinois et Flo Asia (60%). Beijing Flo Restauration bénéficie d'une licence de marque de Flo Asia et d'une Master-franchise de Groupe Flo SA.

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 d'Euro Disney.

Tablapizza SAS :

Société exploitant 8 restaurants, détenue à 100% par Groupe Flo SA. Détient 100% de la société Restonanterre.

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, est propriétaire des murs du restaurant Hippo Massy.

Hippo Massy SAS :

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

SCI Groupe Flo :

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire des murs des nouveaux restaurants acquis.

Taverne Maître Kanter SA :

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, exploite le restaurant Taverne Maître Kanter à St Brice Sous Foret. Elle détient 100% de la société Taverne Maître Kanter Clermont Ferrand SAS.

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 sont décrits 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 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 charte 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 des Opérations, des Directeurs Techniques, 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,
- la culture de la reconnaissance.

1.3.2.6. LA DIRECTION DES TRAVAUX

La Direction des Travaux assure et coordonne, pour l'ensemble des Enseignes du Groupe Flo (Hippopotamus, Bistro Romain, Brasseries, Tablapizza et Taverne 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.

1.3.2.7. LA DIRECTION QUALITE HYGIENE ET SECURITE

La Direction Qualité Hygiène et Sécurité assure la mise en œuvre de la sécurité alimentaire de Groupe Flo en collaboration avec un laboratoire indépendant.

La qualité, l'hygiène et la sécurité sont détaillées dans la partie 3.3.1. : La qualité, l'hygiène et la sécurité.

1.3.2.8. CONVERGENCE ACHATS

C'est en novembre 2002 que le Groupe Flo et Disney Land 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, la négociation tarifaire, 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 ».

1.3.2.9. LES FONCTIONS OPERATIONNELLES

Groupe Flo gère ses activités opérationnelles par enseigne ou branche. Chaque branche d'activité est dirigée par un Directeur Général de branche secondé par des Directeurs des Opérations et un Directeur des Ressources Humaines.

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.

Au sein de chaque activité, les restaurants sont regroupés par division dont chacune est dirigée par un Directeur des Opérations qui met en œuvre la politique du Groupe et de la marque.

2. ANALYSE DES RÉSULTATS 2007

2.1.	LES FAITS MARQUANTS	33
2.1.1.	Poursuite du développement, acquisition d'une nouvelle marque et confirmation des marges opérationnelles	33
2.2.	LES RESULTATS	33
2.2.1.	Chiffre d'affaires	33
2.2.2.	EBITDA	36
2.2.3.	Résultat opérationnel courant	37
2.2.4.	Résultat financier	37
2.2.5.	Résultat net (part du Groupe)	38
2.2.6.	Flux de trésorerie	39
2.2.7.	Structure bilantielle et ratios financiers	40

2.1. LES FAITS MARQUANTS

2.1.1. POURSUITE DU DEVELOPPEMENT, ACQUISITION D'UNE NOUVELLE MARQUE ET CONFIRMATION DES MARGES OPERATIONNELLES

Le groupe confirme dans les faits en 2007 sa stratégie de développement. Le nombre d'ouvertures en 2007 est de 28 nouveaux restaurants dont 9 en franchise ce qui porte le parc de restaurants à 200.

En conséquence, le chiffre d'affaires progresse de plus de 9% pour atteindre 380 millions d'euros ; cette croissance significative du chiffre d'affaires se retrouve dans les marges. En effet, le résultat opérationnel continue sa progression en 2007. En 2005, il représentait 7% du chiffre d'affaires 2005 soit 22 millions d'euros. Il atteint 33 millions d'euros en 2007 (8,7% du chiffre d'affaires) soit une amélioration de 50% en deux ans. La croissance ainsi réalisée est profitable au résultat du Groupe.

Une nouvelle marque est venue rejoindre le portefeuille de marque du Groupe, c'est la marque Maître Kanter qui a été acquise en juin 2007.

2.2 LES RESULTATS

2.2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

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

Le chiffre d'affaires consolidé 2007 de Groupe Flo ressort à 380,0 millions d'euros, en hausse de 9,0%, soit de 31,5 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires par concept

En millions d'euros	2005	2006	2007	Var 07/06
Hippopotamus	132.0	157.6	176.8	12.2%
Bistro Romain	65.2	70.7	73.1	3.4%
Brasseries	76.1	82.1	89.4	8.9%
Concessions	37.0	32.5	29.1	-10.7%
Tablapizza	0	5.6	11.6	NA
Total Groupe	310.3	348.5	380.0	9.0%

Hormis les concessions, toutes les branches ont enregistré une progression de leur chiffre d'affaires sur le périmètre total et sur le périmètre comparable avec notamment une forte croissance de l'enseigne Hippopotamus relayée par une croissance soutenue des brasseries, de Bistro Romain et de Tablapizza.

Hippopotamus affiche une véritable performance avec une croissance de 12,2% et confirme ainsi son dynamisme commercial et le succès de son positionnement qualitatif avec l'accent mis sur les viandes de bœuf de race (blonde d'aquitaine, montbéliarde, charolaise et limousine).

Bistro Romain croît sur la même période de 3,4% grâce à l'amélioration continue de la qualité du service et de l'offre.

Les Brasseries enregistrent une forte hausse d'activité de 8,9% grâce notamment à la forte progression du ticket moyen et au succès des opérations commerciales.

Tablapizza voit son chiffre d'affaires passer de 5,6 millions d'euros à 11,6 millions d'euros grâce à une activité prise en compte sur une année complète.

La reprise des ouvertures, en particulier chez Hippopotamus, avec six ouvertures réussies au cours du dernier semestre de l'année, augure la volonté du Groupe de renouer avec le développement de toutes ses enseignes.

Décomposition de la variation du chiffre d'affaires 2007.

En millions d'euros	2005	2006	2007	Var. 07/06
1 ^{er} trimestre	74.3	82.8	90.5	9.3%
2 ^{ème} trimestre	76.4	84.0	92.5	9.5%
3 ^{ème} trimestre	71.9	84.1	91.3	8.4%
4 ^{ème} trimestre	87.7	97.6	105.7	8.2%
Total	310.3	348.5	380.0	9.0%

2.2.1.2. SAISONNALITE

Répartition de l'activité 2007 par trimestre et par enseigne

En % du chiffre d'affaires comparable consolidé annuel ¹

	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	Total
Hippopotamus	25.4%	24.2%	23.9%	26.5%	100%
Bistro Romain	23.8%	26.4%	24.1%	25.7%	100%
Brasseries	25.2%	24.1%	21.7%	29.1%	100%
Concessions	23.8%	23.8%	24.6%	27.8%	100%
Total	24.9%	24.6%	23.4%	27.1%	100%

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 pour Bistro Romain et les concessions, le premier bénéficiant de l'effet « terrasses » et le second en raison de l'augmentation de l'activité Disney.

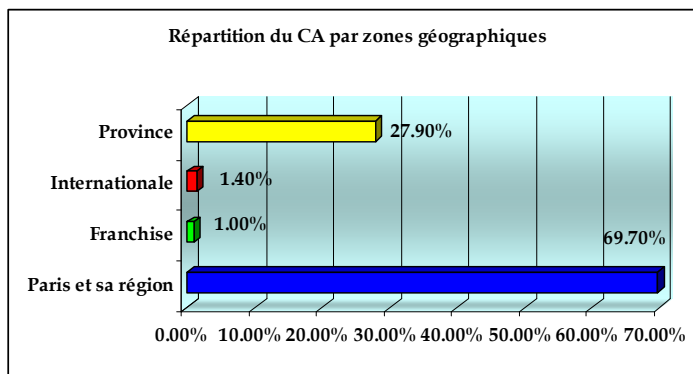
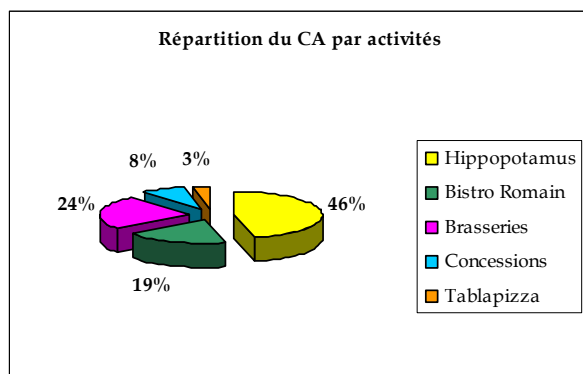
Toutes les enseignes observent une hausse de leur activité au dernier trimestre, en raison des fêtes de fin d'année. Cependant en 2007, le poids du chiffre d'affaires sur le 4^{ème} trimestre a été plus faible que les années précédentes en raison de l'impact des grèves sur la fréquentation, et ce particulièrement en Ile de France.

¹ A périmètre comparable : chiffre d'affaires de l'ensemble des restaurants de Groupe Flo ouverts au 1^{er} janvier 2006 et excluant les restaurants ouverts ou fermés en 2006 et 2007.

2.2.1.3. LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE

Décomposition du chiffre d'affaires consolidé 2007 par zone géographique

En millions d'euros	Paris et Banlieue	Province	International	Franchise	Total
Hippopotamus	113.2	61.1	0.0	2.6	176.8
Bistro Romain	48.8	24.3	0.0	0.0	73.1
Brasseries	63.5	19.8	5.5	0.6	89.4
Concessions	28.6	0.0	0.0	0.5	29.1
Tablapizza	10.7	0.8	0.0	0.1	11.6
Total Groupe	264.8	106.0	5.5	3.8	380.0
%	69.7%	27.9%	1.4%	1.0%	100%



Groupe Flo réalise 69,7% de son chiffre d'affaires en Ile de France, 27,9% en Province et 1,4% à l'International. Les redevances de franchise en France et à l'International représentent 1,0% 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,...).

L'année 2007 est marquée par une augmentation de 4% au niveau du Groupe des dépenses moyennes par clients (tickets moyens) en raison du dynamisme commercial et du succès du positionnement qualitatif des enseignes. La fréquentation du Groupe, quant à elle, a légèrement baissé en 2007 par rapport à 2006.

2.2.1.5. DEVELOPPEMENT

Par ailleurs, l'année 2007 est marquée par le développement de toutes les enseignes avec :

- une accélération du nombre d'ouvertures sur Hippopotamus (13 ouvertures en propre en 2007 contre 11 en 2006) ;
- le démarrage du développement sur Tablapizza avec 2 ouvertures en propre en 2007 ;
- le rachat de l'enseigne Tavernes de Maître Kanter avec l'ouverture de 2 sites en propre et le rachat de Chez Cochon
- la reprise de la brasserie institutionnelle Aux Armes de Bruxelles

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 IDR¹ (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

Evolution de l'EBITDA par activité.

En millions d'euros	2007	% CA	2006	% CA	Variation 07/06	Variation % 07/06
Hippopotamus	32.0	18.1%	28.2	17.9%	3.7	13.5%
Bistro Romain	9.2	12.6%	9.4	13.3%	- 0.2	- 1.8%
Brasseries	15.3	17.1%	12.6	15.3%	2.7	21.5%
Concessions	4.9	16.8%	5.6	17.2%	- 0.7	- 12.9%
Tablapizza	0.8	6.9%	0.6	11.6%	0.2	23.9%
Coûts centraux	-16.2	-4.3%	-18.3	-5.3%	2.2	11.5%
EBITDA Groupe	46.0	12.1%	38.1	10.9%	7.9	20.7%

L'EBITDA consolidé est en hausse de 20,7% par rapport à 2006 et s'établit à 46 millions d'euros en 2007, du fait du dynamisme commercial de toutes les enseignes, de l'accélération du développement, de la maîtrise des coûts d'approvisionnement et de la baisse des coûts fixes de gestion.

L'EBITDA d'Hippopotamus est en hausse de 13,5% en raison des performances commerciales de son périmètre comparable et de la poursuite de son développement. L'enseigne a également continué à fournir des efforts de gestion en terme de productivité et relativement à sa masse salariale et des frais généraux sur le périmètre comparable. Elle a bénéficié de l'effet en année pleine du développement 2006 et a poursuivi l'optimisation de ses coûts de développement.

L'activité de Bistro Romain a été marquée par une rupture de tendance entre le premier semestre (+5,3% de chiffre d'affaires par rapport à 2006) et le second semestre (-1,7 % de chiffre d'affaires par rapport à 2006). La perte de volume du second semestre ainsi que l'investissement commercial sur l'année ont pesé sur la rentabilité de la marque. Cette rentabilité fera l'objet d'un suivi tout particulier en 2008 compte tenu de la sensibilité de son appréciation dans le test de valorisation des actifs incorporels attachés à la Branche Bistro Romain (Cf. § 3.1.2 Perspectives et stratégies).

L'activité des Brasseries a connu une très bonne année, avec une croissance de sa rentabilité de 21,5%. Cette augmentation provient majoritairement de la croissance de son chiffre d'affaires sur le périmètre comparable, de la bonne gestion de l'ensemble des indicateurs, et du démarrage de son développement.

Tablapizza avec un EBITDA à 0,8 million d'euros contribue également à la hausse de rentabilité du Groupe à hauteur de 0,2 millions d'euros en raison de la prise en année pleine de son activité et de l'amélioration de la gestion sur son périmètre d'origine permettant d'amortir les frais engagés au titre du développement.

L'EBITDA des Concessions s'élève à 4,9 millions d'euros, en baisse par rapport à 2006 essentiellement liée à des effets de variation de périmètre : sortie de la concession du Printemps en avril 2006, impact des travaux de rénovation du Cnit à La Défense (fermeture de deux restaurants dans la perspective de 6 ouvertures après rénovation).

Enfin, la baisse des coûts fixes de gestion à hauteur de 2,2 millions d'euros contribue fortement à la hausse de la rentabilité du Groupe.

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

2.2.3. RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

En millions d'euros	2007	% CA	2006	% CA	Variation	% Variation
Chiffre d'affaires consolidé	380.0		348.5		31.5	9.0%
Coûts d'approvisionnement	-83.4	22.0%	-75.5	21.7%	-7.9	10.4%
Charges de personnel	-161.9	42.6%	-153.5	44.1%	-8.4	5.4%
Autres frais opérationnels	-88.7	23.3%	-81.4	23.3%	-7.3	9.0%
Amortissements et provisions	-13.5	3.6%	-12.1	3.5%	-1.4	11.5%
Résultat Opérationnel Courant	32.5	8.5%	26.0	7.5%	6.5	24.9%

Ce résultat opérationnel courant consolidé s'élevé à 32,5 millions d'euros, en hausse de 24,9% par rapport à 2006 soit 6,5 millions d'euros.

Ce gain de 6,5 millions d'euros versus 2006 est la résultante :

- d'une bonne activité commerciale sur toutes les enseignes du Groupe Flo dont le chiffre d'affaires augmente de 1,7% sur le périmètre comparable et ceci malgré une activité du quatrième trimestre fortement perturbée par les grèves de transport de novembre dont l'impact négatif est estimé à une perte de 2% de croissance au titre de ce quatrième trimestre,
- de l'effet en année pleine du développement 2006 de toutes les enseignes, notamment Hippopotamus et Tablapizza,
- d'une maîtrise des coûts d'approvisionnement malgré les tensions inflationnistes des produits alimentaires,
- de l'amélioration de la gestion des charges de personnel qui passent de 44,1% du chiffre d'affaires à 42,6% en 2007, en augmentation en valeur de 8,4 millions d'euros liée :
 - o pour +13,4 millions d'euros aux ouvertures 2007 et à l'effet en année pleine des ouvertures 2006,
 - o pour -2,1 millions d'euros à la baisse des charges de personnel au niveau des coûts fixes de gestion,
 - o pour -3,9 millions d'euros à la baisse des charges de personnel liés aux fermetures et cessions de restaurants,
 - o pour +1 million d'euro à 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.
- du maintien des frais opérationnels à 23,3% du chiffre d'affaires et en augmentation de 7,3 millions d'euros liés essentiellement à l'effet du développement,
- de l'augmentation de 1,4 millions d'euros des dotations aux amortissements et provisions principalement due aux ouvertures 2007 et à l'effet en année pleine des ouvertures 2006.

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	2007	2006	Variation
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.3	0.3	0.0
. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0.3	0.3	0.0
Charges d'intérêts sur opérations de financement	-6.2	-4.7	-1.5
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut	0.4	-0.4	0.8
. Coût de l'endettement financier brut	-5.8	-5.1	-0.7
Coût de l'endettement financier net	-5.5	-4.8	-0.7
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.3	0.2	0.1
Produits financiers d'actualisation	0.0	0.0	0.0
Autres produits financiers	1.5	0.1	1.4
. Produits financiers	1.8	0.3	1.5
Dépréciation de titres non consolidés	0.0	0.0	0.0
Perte sur cession 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)	0.0	-0.1	0.1
Charges financières d'actualisation	-0.4	-0.3	-0.1
Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	-0.1	-0.1	0.0
Autres charges financières	-0.1	-0.4	0.3
. Charges financières	-0.6	-0.9	0.3
Autres produits et charges financiers	1.2	-0.6	1.8
Résultat financier net	-4.3	-5.4	1.1

La diminution de la charge financière de 1,1 million d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des intérêts sur emprunts et crédits baux pour -1,5 million d'euros, due à hauteur de -0,2 million d'euros aux contrats de crédits baux ;
- une augmentation des intérêts de Swap pour 0,8 million d'euros ;
- les abandons d'intérêts sur le moratoire pour 1,4 million d'euros.

2.2.5. RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2007	2006	Variation
Résultat opérationnel courant	32.5	26.0	6.5
Autres produits et charges opérationnels non courants	0.5	1.2	-0.7
Résultat opérationnel	33.0	27.2	5.8
Résultat financier	-4.3	-5.4	-1.1
Résultat avant impôt	28.7	21.8	6.9
Impôts	-9.7	-2.8	6.9
Résultat net (part du groupe)	19.0	19.0	0.0

Le résultat net enregistré, après prise en compte de l'effet d'impôts, un bénéfice de 19 millions d'euros identique à celui de 2006.

Ce résultat s'explique essentiellement par :

- par une amélioration du résultat opérationnel courant (+6,5 millions d'euros) due principalement à une activité commerciale qui reste dynamique, au développement ainsi qu'à la poursuite de la maîtrise des coûts d'approvisionnement et des charges de personnel ;
- par une diminution des éléments non courants (-0,7 million d'euros). Ces éléments sont essentiellement constitués des produits et charges liés aux cessions ou fermetures de sites opérationnels ainsi qu'aux diverses restructurations ;
- par la diminution de la charge financière (-1,1 million d'euros), due principalement aux abandons des intérêts sur le moratoire.
- par une augmentation de la charge d'impôt sur les sociétés (+6,9 millions d'euros). En 2006, Groupe Flo a imputé sur son résultat fiscal des reports déficitaires apparus en 2006 suite à un redressement fiscal favorable

En 2007, le Groupe , qui n'a plus de reports déficitaires, constate une charge d'impôt correspondant à son retour aux bénéficiaires.

2.2.6. FLUX DE TRESORERIE

2.2.6.1. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Détail des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'euros	2007	2006
Résultat net total consolidé	19.0	19.0
Elimination du résultat des mises en équivalence	0.0	0.0
Elimination des amortissements et provisions	12.7	7.1
Elimination des profits/pertes de réévaluation	-0.1	-0.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	0.1	3.5
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.1	0.7
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	31.8	30.2
Elimination de la charge (produit) d'impôt	9.6	2.8
Elimination du coût de l'endettement financier	5.5	4.8
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	46.9	37.8
Incidence de la variation du BFR	6.4	13.2
Impôts	-8.4	-1.7
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	44.9	49.3

L'amélioration de la capacité d'autofinancement provient principalement de :

- l'augmentation de l'impôt sur les sociétés exigible (+6,8 millions d'euros). Une charge d'impôt exigible de 9,6 millions d'euros a été comptabilisée en 2007, traduisant le retour aux bénéficiaires du Groupe et l'apurement du stock de reports déficitaires ;
- l'augmentation des amortissements et provisions (+5,6 millions d'euros), conséquence de développement des sites ;
- la diminution des résultats de cession pour -3,4 millions d'euros.

La diminution du besoin en fonds de roulement est essentiellement liée à :

- l'augmentation des dettes de +8,7 millions d'euros due essentiellement à l'augmentation des dettes fiscales de +14,9 millions d'euros ;
- la diminution des créances pour -14,9 millions d'euros due essentiellement aux diminutions des créances clients pour -11,5 millions d'euros.

2.2.6.2. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Détail des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'euros	2007	2006
Incidence des variations de périmètre	-20.2	-10.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-42.5	-24.5
Acquisition d'actifs financiers	0.0	-2.2
Variation des prêts et avances consentis	-7.0	0.3
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	2.2	2.2
Cession d'actifs financiers	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-67.5	-34.2

Les variations de périmètre correspondent aux acquisitions des nouvelles sociétés suivantes : Hippo Massy, SCI Hippo, Bœuf à Six Pattes, SCI Groupe Flo, Restonanterre, Pig, Arago, TMK St Brice, SCI TMK, TMK Clermont et les Armes de Bruxelles.

Les acquisitions d'immobilisations de -42,5 millions d'euros, correspondent essentiellement :

- aux investissements de développement pour -33,2 millions d'euros avec les acquisitions de marques et de fonds de commerce ;
- aux investissements de maintenance pour -8,8 millions d'euros répartis entre la branche Hippopotamus (-3,4 millions d'euros dont -1,5 million d'euros pour les Hippopotamus de Opéra, Les Halles et Vavin), la branche Bistro Romain (-3,1 millions d'euros), la branche Tablapizza (-0,5 millions d'euros) et les brasseries et concessions (-1,5 millions d'euros).

Les variations des prêts et avances consentis de -7,3 millions d'euros en 2007 sont dues :

- à l'augmentation des créances rattachées à des participations pour -6,4 millions d'euros
- à la hausse des dépôts et cautionnements (-0,9 million d'euros) en relation avec les ouvertures de restaurants.

2.2.6.3. FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Détail des flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'euros	2007	2006
Augmentation de capital	0.0	0.0
Emission d'emprunts	35.0	101.5
Remboursement d'emprunts	-4.2	-135.8
Intérêts financiers nets versés	-5.5	-4.8
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-8.7	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	16.6	-39.1

La variation nette des flux de trésorerie liés aux activités de financement 2007 de 16,6 millions d'euros se décompose de la façon suivante :

- * variation des emprunts : 35 millions d'euros suite au tirage de la tranche B de l'emprunt du 6 mars 2006
-3 millions d'euros de remboursement d'emprunt lié à la tranche A
- * impact du retraitement du crédit-bail : - 1 million d'euros
- * versement de dividendes pour -8,7 millions d'euros
- * intérêts financiers versés pour -5,5 millions d'euros.

2.2.7. STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilans consolidés IFRS résumés

En millions d'euros	2007	2006
Actifs non courants	387.2	325.9
Actifs courants	54.7	43.3
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	20.9	29.3
TOTAL ACTIF	462.8	398.5
Capitaux propres	144.7	133.7
Dettes financières non courantes	94.0	100.4
Impôts différés - passif	35.9	37.4
Provisions pour risques et charges non courantes	1.5	2.0
Autres dettes non courantes	0.0	0.0
Total passifs non courants	131.4	139.8
Dettes financières courantes	50.7	10.7
Provisions pour risques et charges courantes	5.3	5.5
Dettes fournisseurs	54.6	46.1
Autres dettes diverses courantes	76.1	62.7
Total passifs courants	186.7	125.0
TOTAL PASSIF	462.8	398.5

Les Capitaux propres, de 144,7 millions d'euros au 31 décembre 2007, ont augmenté de 11 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel au bénéfice de l'exercice : 19 millions d'euros impacté des dividendes versés (-8,7 millions d'euros).

La dette financière nette au 31 décembre 2007 s'établit à 123,8 millions d'euros, soit :

- 144,7 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 94 millions d'euros en passifs non courants et 50,7 millions d'euros en passifs courants ;
- 20,9 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 144,7 millions d'euros se ventilent en :

- 143,8 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme ;
- 0,9 million d'euros de concours bancaires courants.

La trésorerie nette s'élève à 20 millions d'euros, soit :

- 20,9 millions d'euros de Disponibilités et valeurs mobilières de placement ;
- 0,9 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 76,1 millions d'euros se ventilent en :

- 68,3 millions d'euros concernent les dettes fiscales et sociales ;
- 7,4 millions d'euros concernent les autres dettes ;
- 0,4 million d'euros concernent les Produits constatés d'avance.

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2007

Les accords de financement auprès du pool bancaire mis en place le 06 mars 2006 sont garantis par le nantissement de 15 fonds de commerce, de parts sociales et d'actions ainsi que de marques. Par ailleurs, dans le cadre du moratoire accordé en avril 2003, des sûretés de premier rang ont été mises en place sous la forme de nantissement de huit fonds de commerce. Ces nantissements sont détaillés en note 23 partie 5 « Comptes consolidés » ;

Les modalités de levée des nantissements s'effectuent :

- concernant le contrat de financement syndiqué, les nantissements resteront en vigueur tant que le contrat de prêt restera en vigueur soit jusqu'au 7 mars 2013 ;
- concernant le moratoire au fur et à mesure des remboursements vis-à-vis du Trésor et de l'URSSAF.

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 2007

En millions d'euros	Total	Paievements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes à long terme	133.9	49.4	71.5	13.0
Obligations en matière de location-financement	10.8	1.3	4.9	4.6
Obligations d'achat irrévocables	0.0			
Engagements commerciaux				
Autres obligations à long terme	0.0			
Total	144.7	50.7	76.4	17.6

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

- aux baux commerciaux de ses restaurants (Cf. paragraphe 3.4.3.2.) ;
- au matériel qu'il exploite en location dans le cadre de contrats annuels ou pluriannuels.

Ratios financiers

Ratios financiers ¹	2007	2006	2005
Ratio de structure (Dette financière nette / fonds propres)	0.86	0.61	0.78
Ratio d'endettement financier (Dette financière nette / EBITDA)	2.69	2.15	2.79
Ratio de couverture des intérêts (EBITDA / frais financiers)	8.36	7.01	6.68

Les ratios de structure et d'endettement financier sont en augmentation cette année. Cette augmentation provient principalement de la hausse de la dette financière en 2007, conséquence de la stratégie de développement du Groupe

Le ratio de couverture des intérêts s'améliore en 2007 (+19,2% par rapport à 2006). Cette amélioration s'explique par la forte hausse de l'EBITDA (+20,7% par rapport à 2006).

¹ Ces ratios sont des ratios de gestion. Les ratios bancaires « Covenants » sont mentionnés en note 4.2.1.

3. FONDEMENTS ET STRATÉGIE

3.1.	PERSPECTIVES ET STRATEGIE	44
3.1.1.	Evénements postérieurs à la clôture	44
3.1.2.	Perspectives et Stratégies	44
3.2.	LES HOMMES, VALEUR CLE DU GROUPE	46
3.2.1.	Le recrutement	46
3.2.2.	La formation	48
3.2.3.	La politique salariale	49
3.2.4.	Une politique axée sur le handicap	49
3.3.	LA QUALITE ET LA SATISFACTION CLIENTS AU CŒUR DE L'ACTION DU GROUPE	50
3.3.1.	La qualité, l'hygiène et la sécurité	50
3.3.2.	Le contrôle de la filière « Achats »	52
3.4.	LES FACTEURS DE RISQUES	53
3.4.1.	Les risques spécifiques au secteur de la restauration	53
3.4.2.	Les risques financiers	54
3.4.3.	Les risques juridiques	56
3.4.4.	Assurances et couvertures des risques	58

3.1. PERSPECTIVES ET STRATEGIE

3.1.1. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

3.1.1.1. DEVELOPPEMENT

En 2008, Groupe Flo poursuivra son plan de développement, en propre comme en franchise, sur toutes ses marques avec un projet d'une quarantaine d'ouvertures dont une quinzaine en franchise.

3.1.1.2. FERMETURES ET CESSIONS

Depuis le 1er janvier 2008, aucune cession n'a été réalisée. Toutefois, Groupe Flo et le Printemps Nation ont conjointement mis fin au contrat de location gérance qui les liait, fin janvier 2008, soit 2 mois avant son terme

3.1.1.3. 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 2008**

De manière générale, Groupe Flo mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur la satisfaction de ses clients et sur la qualité de ses prestations.

Pour réussir à atteindre cet ambitieux résultat, Groupe Flo entend donc :

- positionner ses collaborateurs au cœur de sa stratégie d'excellence en intensifiant ses actions de formation tant interne qu'externe et en dynamisant sa politique salariale en terme de fidélisation et de motivation, et
- se positionner comme le garant de la qualité produit grâce à son savoir-faire tant en ce qui concerne les achats de matières premières qu'en ce qui concerne la préparation de ces matières premières.

Par ailleurs, Groupe Flo poursuit les actions initiées au titre des exercices précédents à savoir :

- optimiser sa rentabilité en intensifiant ses contrôles sur les marges et les frais généraux et en rationalisant son fonctionnement et ses coûts de structure,
- harmoniser et adapter la gestion de ses salariés en fonction des fréquentations attendues au sein de chaque restaurant, et
- dynamiser son activité marchande en renforçant sa politique marketing et publicité et en organisant des opérations commerciales ciblées.

La poursuite de ces actions sera d'autant plus nécessaire et stratégique qu'à compter de 2008, le groupe devra s'efforcer de compenser en tout ou partie la perte des aides H.C.R. estimées à un montant annuel de 8 millions d'euros.

Enfin, au titre de 2008, et outre la poursuite de la modernisation de ses restaurants, Groupe Flo poursuit un plan de développement ambitieux et maîtrisé s'appuyant sur des modèles économiques ayant pour objectif d'assurer une rentabilité opérationnelle de chaque restaurant d'au moins 10% et qui doit le conduire à ouvrir :

- 9 à 11 Hippopotamus en propre,
- 7 à 9 Tablapizza en propre,
- 2 Bistro Romain, et
- 2 à 3 Brasseries (incluant « Taverne de Maître Kanter »).

- **Actifs incorporels de la branche « Bistro Romain »**

En dépit d'une tendance favorable sur le long terme, le marché de la restauration commerciale est sensible à plusieurs facteurs exogènes tels que la consommation des ménages ou encore une fréquentation touristique inférieure aux prévisions.

Ainsi, dès 2007, la prise en compte dans le business plan 2008-2012, d'une légère adaptation des hypothèses de progression de chiffre d'affaires en 2008, a conduit le Groupe Flo à comptabiliser une provision de 2,0 millions d'euros sur l'écart d'acquisition de la branche Bistro Romain.

Dans ce contexte économique, qui requiert vigilance et réactivité, Groupe Flo développera en 2008 les études déjà menées les années antérieures sur les immobilisations incorporelles de Bistro Romain. Ces études s'articulent autour de deux axes :

- La validation des projections de flux de trésorerie (EBITDA - Capex), construits sur la base d'hypothèses raisonnables représentant la meilleure estimation de l'ensemble des conditions économiques qui existeront pendant la durée d'utilité restant à courir. Ainsi, il conviendra de revoir, en fonction de la réalité du premier semestre 2008, les hypothèses retenues dans le cadre d'un business plan 2008-2012 (notamment l'hypothèse de + 3 % de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires) et le taux utilisé pour actualiser ces flux de trésorerie. Pour rappel, le taux d'actualisation retenu au 31 décembre 2007 par le Groupe Flo est de 8,80 %.
- L'analyse détaillée de la valeur des fonds de commerce qui composent le réseau de Bistro Romain.

- **Stratégie du Groupe Flo à 3 ans : des objectifs à moyen terme et des résultats à court terme**

Fort de son savoir-faire et du portefeuille d'enseignes gérées, Groupe Flo ambitionne de conforter sa position de premier restaurateur français.

A compter de cette année, la croissance de Groupe Flo s'appuiera sur :

- la poursuite du développement de son enseigne phare, « Hippopotamus », avec pour objectif un rythme de 10 à 15 ouvertures en propre par an.
- le développement de l'enseigne « Tablapizza » acquise en 2006. L'objectif de développement devrait se situer entre 5 et 10 ouvertures en propre par an sur des sites à fort potentiel.
- le développement de la marque « Taverne de Maître Kanter » acquise en 2007. L'objectif de développement devrait se situer entre 2 et 4 ouvertures en propre par an.
- enfin, le développement de son activité « franchise », plus particulièrement en France, avec un rythme d'ouvertures de 10 à 15 par an.

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

Les leviers de la stratégie « Groupe Flo » à mettre en œuvre au titre de l'année 2008 sont :

- Accélérer le développement des marques leaders ayant un bon potentiel tel qu'Hippopotamus qui compte un réseau de 108 restaurants au 31 décembre 2007 sur un potentiel identifié de 200 restaurants.
- Mettre en œuvre la dynamique de concepts initiée au titre de 2006 avec le développement rapide de Tablapizza et la reprise opérationnelle progressive puis le développement raisonné du réseau Taverne de Maître Kanter.
- Améliorer la qualité qui recèle un important potentiel de hausse de marges et plus particulièrement au sein des Brasseries et des Bistro Romain.
- Développer le secteur de la franchise avec une dizaine d'ouvertures sur Hippopotamus, Tablapizza, Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter. Ce développement contribuera à l'amélioration des marges opérationnelles du Groupe.
- Déployer une politique opportuniste en matière d'acquisition immobilière.

Le secteur de la Restauration, dans lequel Groupe Flo évolue, bénéficie d'aides H.C.R. La mise en œuvre de ces leviers stratégiques ne viendra que partiellement compenser la manque à gagner lié à la suppression par les pouvoirs publics de ces aides d'un montant annuel estimé à 8 millions d'euros.

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, bien qu'improbable à ce jour, 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 2007, le but du Groupe a été de maintenir la cohérence de son image ainsi que sa visibilité en tant qu'employeur de référence sur son secteur et d'attirer des candidats qualifiés sur un marché en pénurie.

Dans ce cadre, les messages du Groupe ont été totalement redéfinis ainsi que sa communication en se basant sur les valeurs fondamentales suivantes:

- Ascenseur Social (formation et évolution) ;
- Diversité (des métiers, des profils, des diplômes, des enseignes ...) ;
- Des métiers passionnants (métiers formidables humainement et professionnellement) ;
- Service Client.
- **Par la restructuration de notre boîte à outils : annonces, plaquettes, Vitrophanies stand...**

Le Groupe Flo recrute F/H

Directeur d'exploitation
Responsable adjoint
Chef de cuisine
Second de cuisine

Chef de rang/Hôte de table
Leader/Maitre d'hôtel

Chef de partie
Pizzaiolo
Commis de cuisine

Le Groupe Flo en quelques chiffres
170 restaurants en France
6 000 collaborateurs
plus de 500 créations d'emplois par an
plus de 180 promotions internes

www.groupeflo-recrute.com

0% Routine
100% Avenir

Le Groupe Flo s'engage pour l'emploi

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

Le groupe Flo s'engage

Un Groupe en croissance, des métiers de cœur et de passion.

Vivre, donner, partager l'essentiel avec les 50 000 clients qui chaque jour viennent chercher du bon temps dans nos restaurants, c'est la raison d'être de nos métiers de salle comme de cuisine.

Une politique de management de proximité appuyée par un solide programme de formation permet à chacun de se bâtir une réussite qui tient compte avant tout de sa personnalité au-delà des questions de diplôme et de diversité.

Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza, nos Brasseries, nos Concessions et d'autres enseignes demain, font et feront du Groupe Flo, le premier Groupe de restauration d'émotion. Qui dit émotion, dit plaisir et fidélité de nos clients mais dit aussi performance, épanouissement et fidélité de nos équipes. Tout est mis en œuvre pour donner sa chance à chacun dans un cadre professionnel unique. Nos métiers sont exigeants et impliquants tout simplement, parce qu'ils sont au service de la satisfaction de nos clients. Garantir le meilleur service et la meilleure qualité, c'est un engagement de professionnels.

Normal donc, de s'engager à fond pour faire de nos métiers des succès à vivre et à partager...

L'opportunité d'apprendre un métier...

Nous attachons beaucoup d'importance à la transmission de savoir-faire métier et à ce titre, nous menons une véritable politique de formation. En moyenne chaque année plus de 500 jeunes en alternance et/ou en stage, nous participons à l'apprentissage de nos métiers et offrons un cadre professionnel performant et motivant. Rien de tel qu'une expérience terrain pour découvrir une vocation et un métier passionnant.

Nos tuteurs sont habilités et reconnus à l'animation de la formation grâce à un diplôme de "tuteur en entreprise" délivré par les Chambres de Commerce et d'Industrie.

Du CAP au Master en passant par le BTS, toutes les alternances sont possibles.

Des perspectives de parcours sur-mesure...

Nous avons la volonté de donner à chacun de nos collaborateurs sa chance dans un cadre professionnel unique. Ainsi, l'ensemble de nos collaborateurs peuvent bénéficier d'une formation interne pour les préparer aux évolutions futures. Nous avons à cœur de vous faire avancer au sein de notre Groupe en consolidant vos acquis et surtout en développant en continu votre savoir-faire sur le terrain. Aujourd'hui, pour preuve de notre volonté, 2/3 de nos directeurs et chefs sont issus directement d'une évolution interne. La richesse du Groupe et la diversité de nos enseignes vous permettent d'adopter un parcours à votre mesure.

Nous nous attachons à valoriser vos compétences en interne pour votre épanouissement professionnel !

Développer un management de proximité...

Être manager n'est pas donné à tous. Au sein du Groupe FLO, nous développons continuellement les aptitudes et compétences de nos managers pour favoriser leurs relations au quotidien avec leur équipe et les aider ainsi à animer un véritable esprit d'équipe Groupe FLO. Dès votre arrivée, vous serez accompagné par un tuteur dédié et un cursus d'intégration personnalisé vous sera proposé. Nous vous suivrons tout au long de votre parcours afin de repérer vos aptitudes à évoluer dans notre Groupe.

Plus que jamais, nous jouons la carte de la proximité, alors nous nous tenons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit









**0% inactivité
100% recrutement**

BISTRO ROMAIN a besoin de vous

100% recrutement

Vous avez envie de vivre votre métier à 100% ? Dans le cadre de son développement, Bistro Romain vous ouvre les portes de ses enseignes et de ses opportunités métiers. Venez vivre, donner, partager de l'émotion et du plaisir avec nos clients, qui viennent chercher convivialité et bien-être dans nos restaurants. Une politique de management de proximité appuyée par un solide programme de formation permet à chacun de nos collaborateurs de se bâtir une réussite 100% Groupe Flo. La restauration d'émotion, des succès à vivre...

Présentez vous directement lors de nos après-midi "Recrutement immédiat" tous les mercredi de 15h à 18h30 au Bistro Romain de Pocardri 9 bd des Italiens - 75002 Paris

Métro : Richelieu Drouot - Ligne 8 - 9 Bus : 20 - 39 - 48

www.groupeflo-recrute.com

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

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



0% routine 100% avenir

Découvrez des métiers plein d'avenir au Groupe Flo ! Le Groupe Flo, porteur du concept de restauration d'émotion, offrent de réelles opportunités professionnelles et perspectives d'avenir pour les lycéens, jeunes issus de formations hôtelières, de restauration et/ou de tourisme. Il suffit d'ouvrir les portes de nos enseignes pour vivre et partager l'émotion et le plaisir de nos clients qui viennent chercher convivialité et bien-être dans nos restaurants.

Nous attachons beaucoup d'importance à la transmission de notre savoir-faire et participons à l'apprentissage de nos métiers dans un cadre professionnel performant et motivant en recevant chaque année plus de 500 jeunes en alternance et/ou en stage. A vous de vous poser les bonnes questions sur votre avenir, nous serons là pour vous accompagner et pour bâtir ensemble votre réussite 100% Groupe Flo. Avec le Groupe Flo, vous changerez d'avis sur la restauration...

Merci d'adresser votre candidature par courrier à Groupe Flo Direction des Ressources Humaines - Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris - 92095 Paris La Défense Cedex ou par mail à recrut@groupeflo.fr

www.groupeflo-recrute.com

GROUPE FLO

La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit



- **Par la mise en oeuvre d'une véritable politique école** : Signature d'un partenariat avec l'Académie de Versailles afin de développer des actions spécifiques communes auprès des jeunes, des enseignants et les professionnels du Groupe : Actions d'informations dans les établissements scolaires, visites d'établissements, accueil de stagiaires et d'apprentis, VAE (validation des acquis de l'expérience)...

La convention de partenariat qui a été signée avec l'académie de Versailles permet, avec la mise en oeuvre de la VAE pour les collaborateurs, d'avoir un véritable « plus » concurrentiel en terme d'attractivité et de fidélisation du personnel.

Embauche d'une personne pour développer les relations écoles : forums, classes spécifiques, participation de collaborateurs Flo aux enseignements dispensés dans les établissements scolaires,...

3.2.2. LA FORMATION

Le Groupe Flo s'engage pour la formation. Clé de voûte de la réussite, la formation est le levier du recrutement, de l'intégration, de la fidélisation, et de la promotion de nos équipes.

Le but du plan de formation en 2007 a été double : d'une part, accompagner le développement de l'entreprise, d'autre part, assurer le développement personnel et professionnel des collaborateurs dans le cadre de leur évolution.

Centre de formation Flo

Le personnel d'encadrement, issu à la fois de la promotion interne et de recrutements externes, a bénéficié cette année de cursus dédiés à leurs fonctions de manager salle ou cuisine.

Pour cela, nous avons mis en oeuvre 11 cursus afin d'accompagner plus de 120 collaborateurs dans leur évolution vers un poste d'encadrement.

Formation Interne

Un moyen de résoudre les problèmes engendrés par le départ en stage d'un salarié et de son remplacement, a été la décentralisation de la formation opérationnelle sur les restaurants. Pour cela, nous avons finalisé cette année notre processus de formation interne.

1 - Tutorat

L'accompagnement et la formation de l'encadrement sont indispensables à la décentralisation de la formation dans les Restaurants.

Dans un premier temps, les managers identifiés comme tuteurs suivent un stage de deux jours afin de maîtriser les bases de la conduite tutorale. Puis, ces tuteurs se voient confier l'accompagnement du développement de la pratique professionnelle des futurs managers et des opérationnels.

Afin de confirmer l'importance apportée par le groupe à ce projet, ces mêmes tuteurs dont la pratique tutorale est confirmée (3 ans d'expérience), se voient proposer la validation des acquis de l'expérience tuteur (VAE).

Pour cette année, 19 candidats se sont engagés dans ce processus.

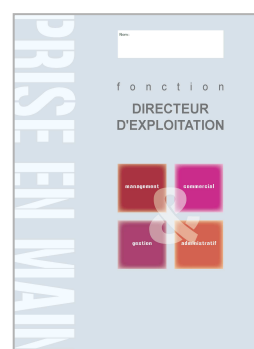
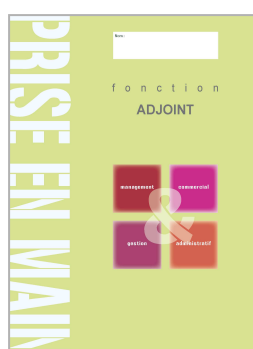
2 - Futur encadrant ou non, un outil adapté !

CD-Rom, DVD, Intranet des outils ludiques et pratiques accompagnent nos équipes dès l'intégration et tout au long de leurs parcours.

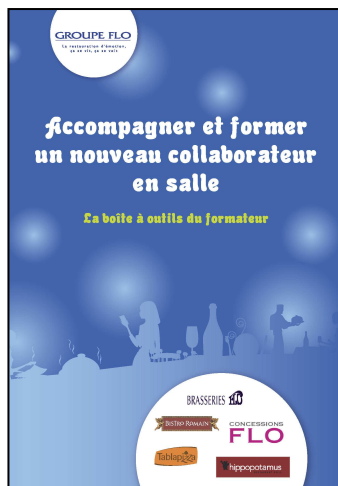
L'encadrement dispose d'un programme qui détaille les activités cibles et permet d'acquérir les connaissances de base nécessaires à l'exercice du métier.

Sur 153 parcours conduit sur 2007 :

- 24 l'ont été pour des Directeurs d'exploitation ;
- 39 l'ont été pour des Chefs de cuisine ;
- 90 l'ont été pour des Responsables adjoint d'exploitation.



Les autres collaborateurs intégrant la salle ou la cuisine suivent un programme personnalisé construit à l'aide d'Intranet. Cet outil, spécialement dédié au tuteur, permet de créer et conduire un parcours de formation en temps réel. 35 collaborateurs ont déjà bénéficiés de cet accompagnement en 2007 sur les derniers mois de l'année.



Accompagner les ouvertures

Convaincu que c'est en rendant les Hommes acteurs de l'esprit d'équipe que l'on peut accompagner la réussite d'une nouvelle exploitation, le Groupe a mis en place un stage « Ouverture : les Clés de la réussite ». Cette formation réunit, quelques jours avant l'ouverture, tous les collaborateurs salle et cuisine, impliqués dans cette réelle aventure, afin de les engager tous ensemble autour de la satisfaction client.

Droit individuel à la formation

Grâce à une information auprès des Directeurs de restaurant ainsi qu'à la mise en oeuvre sur intranet d'un catalogue (DIF) nous avons pu donner accès aux collaborateurs du groupe aux différentes formations existantes qui leurs ont été présentés lors des entretiens d'évaluation de performance. Le DIF a pris un essor important cette année avec une progression de 78%.

En Conclusion

La formation 2007 : c'est plus de 60 % des collaborateurs qui ont bénéficiés au moins d'une formation dans l'année pour un budget d'environ 3,2 % de la masse salariale.

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

Depuis cette année, le Groupe a décidé de s'engager dans une politique volontariste d'intégration des travailleurs handicapés. Ce choix traduit le souhait de confirmer et de développer des valeurs humaines de diversité et de non discrimination qui sont chères et naturelles au Groupe.

Par la création d'une Mission Handicap, le Groupe donne les moyens humains et matériels de réaliser les objectifs que chacune des entités s'est fixés avec ses partenaires sociaux. Les principaux axes, déclinés en plans d'actions, sont : le recrutement, le maintien dans l'emploi, la communication et le partenariat avec le secteur protégé.

Par l'embauche de personnes en situation de handicap sur leurs compétences et en accompagnant nos salariés en poste dans une démarche de reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé, nous réaffirmons le principe selon lequel chacun a sa place dans notre Groupe.

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

3.3.1. 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 œuvre fait l'objet de contrôles à l'occasion des audits organisés avec le laboratoire extérieur.

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

C'est ainsi qu'un « club Qualité - DT » a été créé. Animé par le Service Qualité, Hygiène et Sécurité, ce club réunit les Directeurs Techniques référents Hygiène et le service QHS tous les trimestres : actualisation, création de fiches de bonnes pratiques hygiène (manuel HACCP), référencement de matériels hygiène... sont à l'ordre du jour. Les décisions sont ainsi prises rapidement, unanimement, et permettent une mise en œuvre efficace sur l'ensemble des établissements du Groupe Flo.

Les contrôles effectués en 2007

Nous faisons appel à un laboratoire extérieur afin d'assurer le suivi hygiène de nos restaurants. Le coût global est d'environ 160 000 euros pour l'année 2007.

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 suivi 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 **1 100 heures d'audit** qui ont été réalisées par notre laboratoire extérieur sur l'ensemble des restaurants du Groupe Flo.

Plus de **3 400 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.

300 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 77 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.

Plus de 1 200 cuisiniers et plongeurs ont été ainsi formés au respect des règles d'hygiène élémentaires.

La formation HACCP (encadrement) :

La formation HACCP d'une journée a permis de former près de 100 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.

3.3.2. LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »

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

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.

* **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.

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.

* **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. La veille des textes législatifs en perpétuelle évolution est assurée.

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 **12 acheteurs expérimentés** (tous experts 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 **15 000 références** et **800 fournisseurs**. Ainsi, Convergence est capable de répondre aux besoins d'une dizaine de concepts 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 2007, **les achats alimentaires sont de l'ordre de 179 millions d'euros dont 96 pour le Groupe Flo**, 69 pour Disney et environ 14 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.

3.4. 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. RISQUES LIES AUX DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

Le secteur de la restauration souffre d'une image mitigée sur le marché du travail (horaires et rémunérations notamment), ce qui se traduit par des difficultés de recrutement de personnel.

Groupe Flo bénéficie cependant de son image de leader dans le secteur, et a adopté depuis plusieurs années une politique de recrutement ambitieuse.

Son savoir-faire en matière de formation est également un atout significatif dans le cadre de sa politique de recrutement. Des efforts importants ont été initiés depuis 2004 et se sont poursuivis en 2007 afin de réduire le taux de turnover par la mise en place d'une politique ambitieuse de Ressources Humaines.

3.4.1.3. 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.

Par ailleurs, le prix de revient des produits est sensible au prix des matières premières utilisées. Celles-ci représentent en moyenne sur les différentes activités du Groupe, entre 19,7% et 24,3% du chiffre d'affaires en 2007, soit 22% au niveau du Groupe.

3.4.1.4. 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 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 5 exploitations sont à mettre en conformité pour un coût estimé de 90 000 euros au titre des travaux courants (2 Bistro Romain pour un montant de 30 000 euros et 3 Hippopotamus pour 60 000 euros).
- au niveau des nuisances sonores : une demande est en cours pour la Brasserie La Coupole pour un montant de 10 000 euros. Aucune autre demande n'est faite à ce jour.
- au niveau des évacuations de fumées : aucune demande n'est faite à ce jour pour la mise en conformité.

3.4.1.5. 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 27.

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 27.

Risque de taux :

Les risques de taux sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 27.

3.4.2.3. RISQUES SUR ACTIONS

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement de Groupe Flo au 31 décembre 2007 est composé exclusivement d'OPCVM de trésoreries monétaires souscrites auprès d'établissements de premier rang (cf. Note 13 des comptes de Groupe Flo SA).

Depuis le début de l'année 2006, aucune transaction n'a été effectuée par Oddo Pinatton dans le cadre de ce contrat de liquidité. En conséquence, le contrat a été résilié en juin 2007. Au 31 décembre 2007, les positions sont soldées.

Date	Titres en stock	Moyens en espèce disponibles	Achats			Ventes			Total			Valeur comptable	Valeur de marché
			quantité	cours moyen	montant	quantité	cours moyen	montant	quantité	cours moyen	montant		
29/10/04	1 503	193 343	7 991	4.68	-37 405	-6 488	4.74	30 748	1 503	4.68	-6 657	6 989	7 365
30/11/04	4 296	179 781	29 102	4.87	-141 774	-26 309	4.87	128 212	2 793	4.87	-13 562	21 022	21 695
31/12/04	2 021	192 697	22 173	5.23	-115 864	-24 448	5.27	128 780	-2 275	5.27	12 916	10 391	11 014
31/01/05	2 700	189 012	20 577	6.04	-124 354	-19 898	6.06	120 669	679	6.04	-3 685	15 851	16 470
28/02/05	1 723	195 916	15 097	6.35	-95 824	-16 074	6.39	102 728	-977	6.39	6 904	10 551	11 716
31/03/05	7 395	157 863	16 195	6.62	-107 251	-10 523	6.58	69 198	5 672	6.62	-38 053	48 862	49 694
29/04/05	6 671	165 779	16 668	6.65	-110 877	-17 392	6.83	118 793	-724	6.83	7 916	43 398	41 427
31/05/05	3 239	190 276	7 004	6.89	-48 272	-10 436	6.97	72 769	-3 432	6.97	24 497	21 071	22 997
30/06/05	2 734	193 864	0			-505	7.3	3 588	-505	4.89	3 588	17 786	21 325
29/07/05	500	210 038	0			-2 234	7.24	16 174	-2 234	7.24	16 174	3 253	3 700
31/08/05	1 893	201 314	12 630	6.91	-87 312	-11 237	6.99	78 588	1 393	6.91	-8 724	12 857	13 535
30/09/05	1 203	206 344	0			-690	7.29	5 030	-690	7.29	5 030	8 171	9 023
31/10/05	1 203	206 344	0			0		0	0		0	8 171	9 143
30/11/05	1 203	206 344	0			0		0	0		0	8 171	9 227
31/12/05	1 150	207 622	17 733	6.84	-121 294	-17 786	6.89	122 572	-53	6.89	1 278	7 996	8 165
31/01/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	7 993
28/02/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	8 108
31/03/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	8 119
30/04/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	8 958
31/05/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	9 315
30/06/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	9 154
31/07/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	9 005
31/08/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	9 246
30/09/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	9 453
31/10/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	10 005
30/11/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	10 592
31/12/06	1 150	207 622	0			0		0	0		0	7 996	10 580
			165 170		-990 227	-164 020		997 849	1 150		7 622		

Nombre de titres achetés sur l'exercice 2004 :	59 266
Nombre de titres vendus sur l'exercice 2004 :	-57 245
Nombre de titres achetés sur l'exercice 2005 :	105 904
Nombre de titres vendus sur l'exercice 2005 :	-106 775
Nombre de titres achetés sur l'exercice 2006 :	0
Nombre de titres vendus sur l'exercice 2006 :	0
Nombre de titres achetés depuis le début du programme :	165 170
Nombre de titres vendus depuis le début du programme :	-164 020
Montant des transactions sur titres achetés depuis le début du programme :	-990 227
Montant des transactions sur titres vendus depuis le début du programme :	997 849

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte :	Nombre	Pourcentage
- au début du programme	91 152	0,47 %
- au 31/12/2006	1 150	0,004 %
- au 31/12/2007	0	0,000 %

	Flux bruts cumulés depuis le début du programme	
	Achats	Ventes / Transferts
Nombre de titres	165 170	-164 020
Cours moyen de la transaction	6,00	6,08
Montants	-990 227	997 849

La société n'a pas eu recours à l'utilisation de produits dérivés dans le cadre du contrat de liquidité.

	O.P.C.V.M	Actions propres	V.M.P.
Position brute à l'actif	11,7	0,0	11,7
Provision	0,0	0,0	0,0
Position nette à l'actif	11,7	0,0	11,7
Hors bilan	0,0	0,0	0,0

Position nette globale	11,7	0,0	11,7
------------------------	------	-----	------

3.4.2.4. RISQUES DE NON-RECouvreMENT DE CREANCES

Groupe Flo avait provisionné des créances impayées correspondantes au risque qu'elle avait vis-à-vis d'un tiers (Cf note 18 des comptes consolidés). En 2007, cette créance a été payée, Groupe Flo n'encourt donc plus de risque financier.

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. Mais depuis 2007, le Groupe Flo a acheté en propre plus de 5 sites. 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 2006 en millions d'euros
Hippopotamus	19	2.0
Bistro Romain	10	1.3
Flo ⁽¹⁾	1	0.0
Tablapizza	1	0.1
Total	31	3.4 *

(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 : 2,2 millions d'euros).

Les échéances des baux commerciaux peuvent se décomposer ainsi :

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de baux arrivant à échéance	21	11	4	5	9	14	18	12	6

Les échéances des crédits-baux peuvent se décomposer ainsi :

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

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
Bistro Romain	Marseille Littoral	Location-gérance	2008
Brasserie du Théâtre	Versailles	Location-gérance	2008
Printemps	Paris Nation	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
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	2007
Hippopotamus	Paris	Location-gérance	2009
Hippopotamus	Massy	Location-gérance	2010

3.4.3.4. RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIIONS 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.

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 premier semestre 2008.

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 18 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 2007

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 11,306 millions d'euros par site. Jusqu'à concurrence de 5,653 millions d'euros
* Frais, pertes et recours consécutifs garantis	Jusqu'à concurrence de 0,94 million d'euros
* Pertes d'exploitation	Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 11,306 millions d'euros
* Valeur vénale du fonds de commerce	Jusqu'à concurrence de 11,306 millions d'euros
* Autres dommages (matériels et/ou marchandises)	Jusqu'à concurrence de 0,94 million d'euros

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

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	3,0 millions d'euros par année d'assurance
dont	
- Dommages matériels et immatériels consécutifs	1,5 millions d'euros par sinistre
- Dommages immatériels non consécutifs et frais de dépose-repose	0,15 million d'euros par année et par sinistre

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,	Montant des garanties : 10 millions d'euros
et	
* à la défense civile et pénale des dirigeants et aux frais engagés.	Franchise : aucune

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

En 2007, le montant cumulé des primes d'assurance s'est élevé à 732 688 euros.

Les restaurants détenus en propre à l'étranger sont assurés par une police d'assurance locale et une police chapeau.

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

4. INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES

4.1.	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	62
4.1.1.	Les organes légaux de décision et de contrôle	62
4.1.2.	Les organes managériaux de décision et de contrôle	63
4.1.3.	Le Conseil de Surveillance et Le Directoire	65
4.1.4.	Rapports sur les procédures de contrôle interne :	73
	- Rapport du Président du Conseil de Surveillance	73
	- Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	82
4.2.	ACTIONNARIAT	83
4.3.	BOURSE	84
4.3.1.	Le marché des titres	84
4.3.2.	Les dividendes	84
4.3.3.	Le cours de Bourse	84
4.4.	GENERALITES SUR LA SOCIETE	85
4.5.	GENERALITES SUR LE CAPITAL	88
4.5.1.	Renseignements généraux	88
4.5.2.	Autres titres donnant accès au capital	91
4.5.3.	Le Pacte d'Actionnaires	92

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 (article 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 2007, 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 légaux. Dans les rapports de la Société avec les tiers, le Président du Directoire représente la Société vis-à-vis des tiers.

A ce jour Groupe Flo n'a pas mis en place de règlement intérieur complétant les statuts au sujet des droits et devoirs des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance.

c) *Les Comités spécialisés*

Deux comités spécialisés existent ¹ :

- (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 l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance 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 :

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).

Fabrice Malassagne, après plus de 3 années en tant que Directeur financier de Raleigh, a rejoint le Groupe Disney au sein de la Direction administrative et financière et des achats où il a occupé tour à tour les fonctions de Directeur comptable, de Directeur des achats et de Controller (15 ans). Il occupe actuellement la fonction de Directeur administratif et financier du Groupe Flo depuis 5 ans

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 5 ans, il occupe la fonction de Directeur Général des enseignes Hippopotamus et Tablapizza.

Philippe Soille a travaillé pendant 4 années pour la société « Bistro Romain » au sein de la direction opérationnelle puis a rejoint Groupe Flo. Il a successivement occupé des fonctions au sein de la direction

¹ Détaillés dans le paragraphe 4.1.5.

opérationnelle de la branche Flo Prestige (5 ans), et, depuis 8 ans travaille dans la branche Bistro Romain au sein de la direction des opérations. Depuis 4 ans, 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). Il est, aujourd'hui, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Flo depuis 5 ans.

▪ *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.

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 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 2007	78,0 ⁽¹⁾
31 décembre 2008	30,0
31 décembre 2009	25,0
31 décembre 2010	21,0
31 décembre 2011 et après	18,0

(1) Plafond ayant fait l'objet d'un accord de la syndication bancaire.

▪ *Comités de développement*

Le Directeur du développement présente mensuellement au comité constitué :

- du Président du Directoire,
- 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.

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.

Au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2005, les mandats des membres du Conseil de Surveillance ont été renouvelés jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire devant se tenir en 2007 et appelée à statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2006. L'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2006 a ratifié et nommé des nouveaux membres du Conseil de surveillance qui ont repris pour la majorité les mandats en cours.

Composition du Conseil de Surveillance au 31/12/2007

Noms & fonctions	Adresse professionnelle & sociétés
Mr GILLES SAMYN	Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Président du Conseil de Surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Président :	Financière Flo
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président :	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.
Vice président :	Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
Administrateur délégué :	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.
Administrateur :	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
Membre du Conseil de Surveillance :	Metropole Television (M6) S.A.

Censeur :	Marco Polo Capital S.A.
Liquidateur :	Loverfin S.A.
Représentant :	Compagnie Immobilière de Roumont ; Société des Quatres Chemins
Président du Conseil d'Administration :	Transcor Energy S.A. ; Finimpress S.A.
Commissaris :	Agescas Nederland N.V. ; Frère-Bourgeois Holding B.V. ; Parjointco N.V.
Mr MAXIMILIEN de LIMBURG STIRUM	Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de Surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Administrateur :	Financière Flo
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Administrateur :	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)
Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) au Conseil d'Administration de :	Belgian Sky Shops, GIB Corporate Services ; Ijsboerke Ice Cream International ; Starco Tielen (Belgique)
Représentant permanent de Fibelpar (Belgique) au Conseil d'Administration de :	Château Rieussec - jusqu'au 2 mai 2007 (France)
Mr ANTOINE FLAMARION	Tikehau Capital 5, rue Royale - 75008 PARIS
Fonction exercée à titre personnel au sein de la société Groupe Flo SA :	
Vice Président du Conseil de Surveillance :	Groupe Flo SA
Fonction exercée à titre personnel au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Administrateur :	Financière Flo SAS
Fonctions exercées à titre personnel en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président :	Tikehau Capital SAS
Membre du Conseil de Surveillance	Tikehau Investment Management SAS
Membre du Comité de Surveillance :	Ad Valorem SAS
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo en tant que représentant de Tikehau Capital SAS :	
Président :	Tikehau Capital Advisors SAS
Membre du Conseil de Surveillance :	Selectirente SA
Administrateur :	Sofidy SA ; Capexis SAS
Mr PIET DEJONGHE	ACKERMANS & van HAAREN NV Begijninvest 113 - B2000 Antwerpen (Belgique)
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Administrateur :	Financière Flo
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Administrateur :	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 Nationale d'Investissement ; Spano Invest ; Spanofin ; Spanolux ; Sofinim ; Trasys ; Trinterio
Mr LUC BERTRAND	ACKERMANS & van HAAREN NV Sporweglaan - B2610 Wilrijk (Belgique)
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Administrateur :	Financière Flo

Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président du Comité Exécutif :	Ackermans & Van Haaren S.A.
Président :	DEME ; Dredging International ; Leasinvest Real Estate ; Tour & Taxis ; Sofinim S.A. ; BDM/ ASCO ; G.I.B. S.A. ; Egemin International
Administrateur indépendant :	ING Belgium ; Schroders (Royaume Uni) ; Advisory Board Fortis Corporate Finance and Private Banking
Administrateur :	Bank Delen ; Bank J. Van Breda & Co ; Extensa Group ; N.M.C. ; Manuchar ; Atenor ; Sipef ; Axe Investments S.A. ; Groupe Financière Duval (France)
Mandats à caractère social :	<u>Président</u> : Middelheim Promotors <u>Régent</u> : 'Museum Mayer van den Bergh', Antwerpen <u>Administrateur</u> : 'Vrienden Koninklijk Museum Schone Kunsten', Antwerpen ; Institut Tropical d'Anvers ; VOKA ; FBNet (Family Business Network) ; Belgian Governance Institute - GUBERNA ; I.C.P. (Christian De Duve Institute for Cellular Pathology) <u>Conseil</u> : INSEAD Belgique <u>Conseil Général</u> : Leuven Gent Vlerick School
Mr Nicolas VANBRANDT	
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	néant
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Administrateur :	Distriplus SA ; Corné Port-Royal Chocolatier SA
Administrateur délégué :	Belgian Sky Shops SA ; Distripar SA
Mr MATHIEU CHABRAN MCH 5, rue Royale - 75008 PARIS	
Fonction exercée à titre personnel au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de Surveillance :	Groupe Flo SA
Fonction exercée à titre personnel au sein des sociétés du Groupe Flo :	
Administrateur :	Financière Flo SAS
Fonctions exercées à titre personnel en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président :	MCH SAS
Membre du Conseil de Surveillance :	Tikehau Investment Management SAS
Membre du Comité de Surveillance	Ad Valorem SAS
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo en tant que représentant de MCH SAS :	
Directeur Général :	Tikehau Capital Advisors SAS
Administrateur :	Tikehau Capital Advisors SAS
Mr GEORGES PLASSAT Vivarte Membre indépendant (1) 28, avenue de Flandres - 75949 PARIS Cedex 19	
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	néant
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président directeur général :	Groupe Vivarte
Président :	Novartex
Mr MICHEL RENAULT Membre indépendant (1) N'exerce plus d'activité professionnelle	
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	
Membre du Conseil de surveillance :	Groupe Flo S.A.
Fonction exercée au sein des sociétés du Groupe Flo :	néant
Fonctions exercées en dehors de la société et du Groupe Flo :	
Président du Conseil de Surveillance :	DMC
Administrateur :	Bolloré et Bolloré Investissement
Gérant :	Michel Renault Conseils
Mr WALTER BUTLER Butler Capital Partners Membre indépendant (1) 30, cours Albert 1 ^{er} - 75008 PARIS	
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA :	

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

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 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) et en 1996 d'un Doctorat en pharmacocinétique clinique - UCL (Belgique) et 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 comme Manager du Sud et Est de l'Europe et de l'Afrique, 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 Directeur Financier de Quick Restaurants (France) de 2004 à 2007 pour se charger depuis du suivi de dossiers industriels de la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille) (Belgique).

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 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 BABEL&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 de 1997 à 2002 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 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'Épargne.

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 31/12/2007

Noms & Fonctions	Adresse professionnelle & sociétés
Mr DOMINIQUE GIRAUDIER	GROUPE FLO - Tour Manhattan 5/6, Place de l'Iris - 92400 COURBEVOIE
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA et des autres sociétés du Groupe Flo :	
Président du Directoire : (nommé le 19/09/2001)	Groupe Flo
Président Directeur Général :	La Coupole SA
Gérant :	Flo Tradition SNC ; Flo Formation SNC ; Flo Gestion SNC ; Arago Lacroix SARL ; SCI TMK ; SCI Hippo ; SCI Groupe Flo
Cogérant :	Convergence Achats SARL
Représentant permanent :	Flo Tradition SNC ; Groupe Flo SA
Administrateur :	AGO SA ; CER SA
Liquidateur :	Flo Cap SNC
Fonctions exercées en dehors du Groupe Flo : Néant	
Mr FABRICE MALASSAGNE	GROUPE FLO - Tour Manhattan 5/6, Place de l'Iris - 92400 COURBEVOIE
Fonction exercée au sein de la société Groupe Flo SA et des autres sociétés du Groupe Flo :	
Membre du Directoire : (nommé le 23/09/2003)	Groupe Flo SA
Président :	Flo Evergreen SAS ; Flo Kingdom SAS ; Arbrimmo SA (Belge) ; Immosacré SA (Belge)

Président Directeur Général :	Eurogastronomie SA
Représentant permanent :	Flo Tradition SNC ; Les Petits Bofinger SA
Liquidateur :	Cie des Champs Elysées SARL ; Claudiver SARL ; Cie Coquillière SARL ; Cie Tours SARL ; CPS SARL
Fonctions exercées en dehors du Groupe Flo :	Néant

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 (6 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 occupe actuellement la fonction de Directeur Administratif et Financier du Groupe Flo depuis 6 ans.

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 2007 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	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Luc BERTRAND			19 000		19 000	0
Walter BUTLER			16 000		16 000	0
Mathieu CHABRAN			21 000		21 000	0
Maximilien DE LIMBURG STIRNUM			21 000		21 000	0
Piet DEJONGHE			21 000		21 000	0
Jean-Marc ESPALIOUX			18 000		18 000	0
Antoine FLAMARION			21 000		21 000	0
Pascal MALBEQUI			20 000		20 000	0
Georges PLASSAT			20 000	20 000	20 000	20 000
Michel RENAULT			20 000	20 000	20 000	20 000
Gilles SAMYN			21 000		21 000	0
Nicolas VANBRANDT					0	0
Catherine BRACON				6 780	0	6 780
Andrée BUCHER					0	0
Jean-Paul BUCHER		7 622			0	7 622
Mathieu BUCHER		41 769		6 780	0	48 549

Francine DAPREMONT				6 780	0	6 780
Total	0	49 391	218 000	60 340	218 000	109 731

La rémunération brute des membres du Conseil de surveillance comprend une part variable d'un maximum de 15% de la rémunération fixe et calculée en fonction de l'atteinte d'objectifs en matière de résultats. Au titre de 2007, 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 2007 aux membres du Directoire de Groupe Flo SA par les diverses sociétés du Groupe s'établissent comme suit :

En euros	Rémunérations brutes totales et avantages versés	
	2007	2006
M. Dominique GIRAUDIER	442 006	330 000
M. François DAPREMONT	0	189 198
M. Fabrice MALASSAGNE	176 707	158 000
Total	618 713	677 198

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 2007, les membres du Directoire ont perçu une rémunération variable dont le montant est inclus dans les rémunérations brutes totales ci-dessus énoncées.

Les rémunérations des membres du Directoire correspondent en 2007 à une année pleine.

4.1.3.4. LES REUNIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

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 2007, le Conseil de Surveillance s'est réuni 5 fois. Il a notamment procédé à l'examen des rapports trimestriels du Directoire, des résultats annuels 2006 et semestriels 2007. Il a validé et travaillé sur les hypothèses budgétaires 2008.

Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil de surveillance en 2007 est de 76%.

Directoire :

En 2007, le Directoire s'est réuni 4 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 2006 ainsi que les comptes semestriels 2007. Enfin, il a préparé et formalisé les hypothèses budgétaires présentées au Conseil de Surveillance.

Le taux de présence des membres aux réunions du Directoire en 2007 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.

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 2007

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^{er} 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.

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.

- 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.
- 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 76 % 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 2006 :

Conseil de Surveillance du 5 mars 2007 :

- Rapport du Directoire sur le 4^{ème} trimestre 2006,
- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2006 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^{er} mars 1984,
- 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,

Conseil de Surveillance du 7 mai 2007 :

- Rapport de gestion à fin mars 2007,
- Point d'avancement sur le développement en cours,
- Point sur le suivi des actions stratégiques en cours,
- Autorisations diverses.

Conseil de Surveillance du 27 août 2007 :

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2007 et du rapport d'activité semestriel,
- Examen du rapport du Directoire sur le 2^{ème} trimestre 2007,
- Examen des documents de gestion prévisionnels révisés par le Directoire en application de la loi du 1^{er} mars 1984.
- Arrêté des ratios bancaires,
- Point sur le développement,
- Point sur le suivi des actions stratégiques.

Conseil de Surveillance du 6 novembre 2007 :

- Présentation des comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2007,
- Point sur le développement,
- Point sur le suivi des actions stratégiques,
- Analyse de la suppression possible des aides H.C.R.,
- Présentation de l'organisation fonctionnelle de Groupe Flo.

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.

Le Comité d'audit s'est réuni deux fois au cours de l'année 2007. Il a statué sur les principaux points suivants :

Comité du 22 février 2007 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2006,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2006,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1^{er} mars 1984,
- Présentation des flux financiers et du contrôle interne de ces flux.

Comité du 24 août 2007 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1^{er} semestre 2007,
- Présentation des comptes consolidés du 1^{er} semestre 2007.

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 28 février 2007.

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.

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 des Ressources Humaines 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 achats, 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,
- Procédure « franchisés » et notamment les obligations des parties, la comptabilisation et l'encaissement des redevances et la gestion des relations.

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,
- 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.

La fonction « personnel » a fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes en 2007.

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,

- 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.

La fonction « approvisionnement » a fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes en 2007.

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 :

Liquidité :

Le risque de liquidité a été résolu par la mise en place de financements adaptés en 2006.

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.

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.

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 €,
- 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

CONSTANTIN ASSOCIES

26, rue de Marignan
75008 – PARIS

FIDAUDIT

Membre du réseau Fiducial
41, rue du Capitaine Guynemer
92925- COURBEVOIE

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

établi en application du dernier alinéa 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. pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2007

GROUPE FLO S.A.

Tour Manhattan
5/6, place de l'Iris
92095 – LA DEFENSE CEDEX

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 2007.

Sous la responsabilité du conseil de surveillance, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celles-ci requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président,
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris et Courbevoie, le 28 mars 2008.

Les Commissaires aux Comptes :

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean Paul SEGURET

FIDAUDIT

Membre du Réseau FIDUCIAL
Jocelyne CORREARD

4.2. ACTIONNARIAT

4.2.1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2007

Depuis le 31 décembre 2007, aucune modification significative de l'actionnariat n'est à noter.

Une augmentation de capital consécutive à l'exercice de 145 833 options de souscription réservées au personnel a eu lieu le 4 janvier 2008. Les titres issus de cette levée d'options ont été acquis par Financière Flo.

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

	2005			2006			2007		
	% 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)	55,60%	59,00%	10 682 460	70,81%	72,24%	20 682 390	70,81%	72,25%	20 682 370
Auto détention	0,00%	0,00%	1 150	0,00%	0,00%	1 150	0,00%	0,00%	0
Public	44,40%	41,00%	8 523 029	29,19%	27,76%	8 523 099	29,19%	27,75%	8 524 269
Dont nominatif	1,20%	1,50%		0,09%	0,08%		1,47%	1,39%	
Dont porteur	43,20%	39,50%		29,10%	27,68%		27,72%	26,36%	
TOTAL	100,00%	100,00%	19 206 639	100,00%	100,00%	29 206 639	100,00%	100,00%	29 206 639

(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 31/12/2007, le nombre d'actions s'élève à 29 206 639 actions et le nombre de droits de vote à 30 986 806 soit 1 780 167 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.

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

	Nombre d'actions *	% actions détenues	% droits de vote
Financière Flo (1)	20 682 370	70,81%	72,25%
Public	8.524.269	29,19%	27,75%
Total	29.206.639	100,0%	100,0%

(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 par action	Avoir fiscal	Revenu global par action
2000	0.4	0.2	0.6
2001 à 2006	0.0	0.0	0.0
2007	0.3	0.2	0.5

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

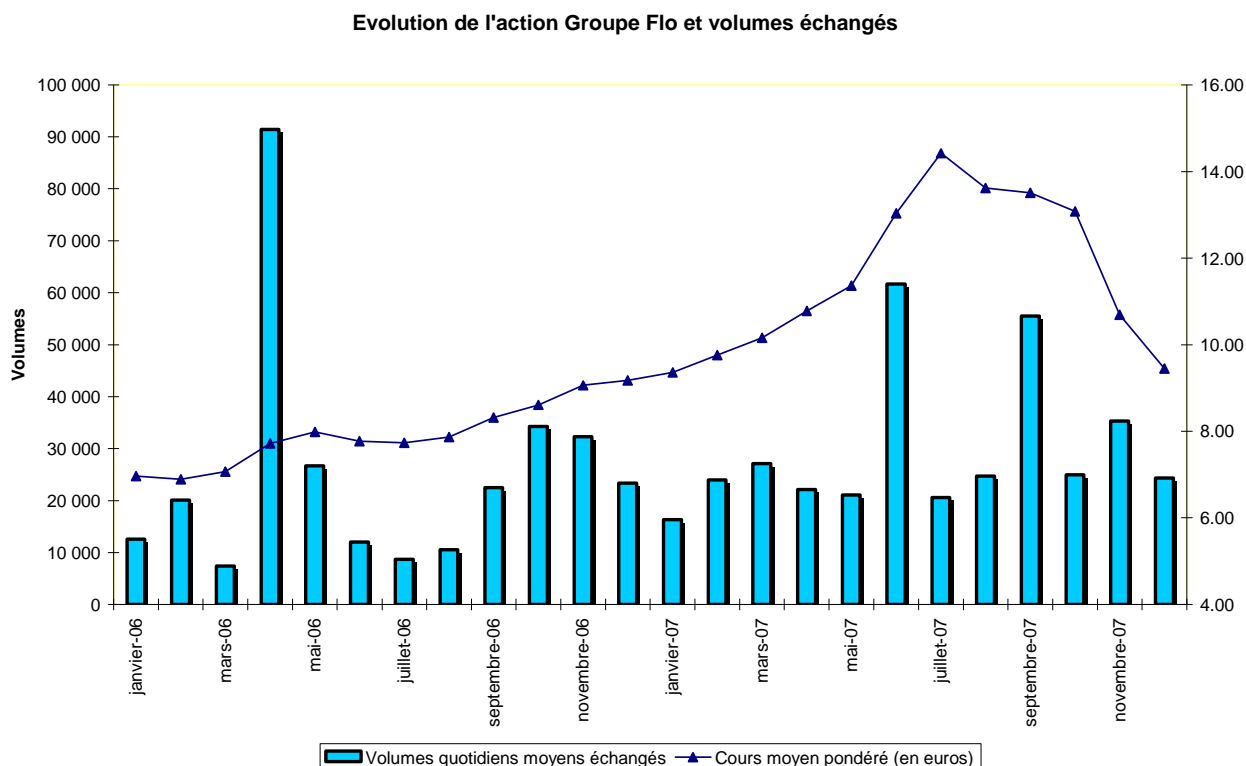
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

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			
2006	janv-06	7.06	6.86	6.96	134.29	12 603
	févr-06	7.20	6.74	6.89	132.93	20 107
	mars-06	7.15	7.03	7.07	136.42	7 387
	avr-06	8.04	7.52	7.72	225.97	91 413
	mai-06	8.30	7.20	7.98	223.11	26 669
	juin-06	8.10	7.23	7.77	226.96	11 995
	juil-06	7.98	7.35	7.73	225.69	8 690
	août-06	8.17	7.51	7.87	229.86	10 551
	sept-06	9.38	8.01	8.32	242.99	22 475
	oct-06	9.00	8.15	8.61	251.34	34 298
	nov-06	9.38	8.62	9.06	264.61	32 269
	déc-06	9.31	9.05	9.18	267.99	23 327
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

Source : Fininfo

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

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^{er} 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.

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, bénéfiques 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.

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 58 413 278 euros. Il est divisé en 29 206 639 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.

a) Options de souscription d'actions

- **L'Assemblée Générale Mixte du 26 juin 1997** a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, pendant 10 années au bénéfice des dirigeants et personnels d'encadrement du Groupe des options donnant droit à souscription d'actions dans la limite de 61 568 actions de 7,62 euros de nominal.

- **L'Assemblée Générale Mixte du 3 avril 1998** a autorisé le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions des articles 208.1 et 208.8.1 de la loi du 24 juillet 1996 sur les sociétés commerciales, 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 208.4 de la loi précitée.

b) 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.

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.

c) 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 31 mai 2006 dans sa 17^{ème} Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2007** 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, bénéfices 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 2 920 000 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.

d) 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 31 mai 2006 dans sa 15^{ème} Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2007** 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.

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

Il est à noter que suite à la levée d'options de 145 833 actions en date du 4 janvier 2008, le capital social a été porté à 58 704 944 euros pour un nombre d'actions cumulées de 29 352 472.

4.5.2. AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

4.5.2.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis cinq 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	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	1 636 833	166 000

Au 31 décembre 2007, sur la base des options restant à exercer, la dilution théorique maximale s'élève à 1 834 255 actions, soit 6,3% du capital. Cependant, compte tenu de la baisse du cours de bourse de Groupe Flo, les options non-exercées au titre du plan du 03/04/98, soit 31 422 options, sont toutes en dehors de la monnaie. Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2007.

4.5.2.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

En 2003, 800 000 options ont été accordées aux mandataires sociaux, à savoir :

- Dominique Giraudier : 450 000 options
- François Dapremont : 175 000 options
- Fabrice Malassagne : 175 000 options

Au 31 décembre 2007, les mandataires sociaux détenaient 794 833 options de souscriptions d'actions. Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2007.

Au 4 janvier 2008, Mr Dapremont a levé les 145 833 options.

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 et aucune option n'a été levée.

Au 31 décembre 2007, 1 325 000 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.

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.

5. COMPTES ET RAPPORTS

5.1.	COMPTES CONSOLIDÉS	94
5.1.1.	Comptes de résultats consolidés	94
5.1.2.	Bilans consolidés	95
5.1.3.	Tableaux de flux de trésorerie consolidés	96
5.1.4.	Variations des capitaux propres consolidés	96
5.1.5.	Annexe aux comptes consolidés	97
5.2.	COMPTES DE GROUPE FLO S.A.	129
5.2.1.	Compte de résultat résumé	129
5.2.2.	Bilan résumé	129
5.2.3.	Variation des capitaux propres	130
5.2.4.	Annexe aux comptes sociaux de Groupe Flo SA	130
5.3.	HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES	140
5.4.	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	141
5.4.1.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	141
5.4.2.	Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	142
5.4.3.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	143

5.1. COMPTES CONSOLIDES

5.1.1. COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES

En millions d'euros	Notes	2007	2006	2005
Chiffre d'Affaires	3	380.0	348.5	310.3
Coûts d'approvisionnement		-83.4	-75.5	-69.6
Charges de personnel	4	-161.9	-153.5	-133.7
Autres frais opérationnels		-88.7	-81.4	-75.6
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	5	-13.5	-12.1	-8.9
Résultat opérationnel courant		32.5	26.0	22.5
Autres produits et charges opérationnels non courants	6	0.5	1.2	-0.5
Résultat opérationnel		33.0	27.2	22.0
Coût de l'endettement financier net	7	-5.5	-4.8	-3.4
Autres Produits & Charges Financiers	7	1.2	-0.6	-1.3
Résultat Avant Impôt		28.7	21.8	17.3
Quote-part des SME		0.0	0.0	0.0
Impôts	8	-9.7	-2.8	-5.2
Part des minoritaires		0.0	0.0	0.0
Résultat net part du Groupe		19.0	19.0	12.1
EBITDA (1)		46.0	38.1	31.4
CAF (2)		31.8	30.2	21.7

(1) Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions.

(2) La CAF des années 2005 et 2006 correspond à la nouvelle présentation du TFT (cf § 5.1.3)

Résultat net par action (note 9) :

En euros	2007	2006	2005
Nombre moyen d'actions sur l'exercice	29 206 639	29 206 639	29 206 639
Résultat net en euros / action	0.7	0.7	0.4
Nombre moyen d'actions dilué sur l'exercice (*)	30 510 270	30 297 700	30 235 282
Résultat net dilué en euros / action	0.6	0.6	0.4

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

5.1.2. BILANS CONSOLIDES

En millions d'euros	Notes	2007	2006	2005
ACTIF				
Marques & Enseignes nettes	10	109.2	104.1	103.5
Droits aux baux nets	10	28.7	23.8	23.1
Ecarts d'acquisition nets	11	128.5	108.1	96.3
Autres immobilisations incorporelles nettes	10	3.0	1.2	1.5
Immobilisations corporelles nettes	12	95.3	70.4	56.5
Immobilisations financières nettes	13	18.7	12.6	9.9
Impôts différés - actif	20	3.8	5.7	6.8
Créances nettes non courantes	15	0.0	0.0	3.8
Total actifs non courants		387.2	325.9	301.4
Stocks nets		3.9	3.4	3.3
Clients nets	15	17.8	12.2	18.2
Autres créances et comptes de régularisation	15	33.0	27.7	21.8
Disponibilités et VMP	16	20.9	29.3	54.6
Total actifs courants		75.6	72.6	97.9
TOTAL DE L'ACTIF		462.8	398.5	399.3
PASSIF				
Capital		58.4	58.4	38.4
Primes liées au capital, écart de réévaluations, RAN et réserves		67.3	56.3	28.5
Obligations Remboursables en Actions		0.0	0.0	34.0
Résultat de l'exercice		19.0	19.0	12.1
Capitaux propres Groupe		144.7	133.7	113.0
Intérêts minoritaires		0.0	0.0	0.0
Total des Capitaux Propres		144.7	133.7	113.0
Dettes financières non courantes	17	94.0	100.4	119.8
Impôts différés - passif	20	35.9	37.4	36.9
Provisions pour risques et charges non courantes	18	1.5	2.0	4.6
Autres dettes non courantes	19	0.0	0.0	11.7
Total passifs non courants		131.4	139.9	173.0
Dettes financières courantes	17	50.7	10.7	22.4
Provisions pour risques et charges courantes	18	5.3	5.5	4.6
Dettes fournisseurs	19	54.6	46.1	32.5
Autres dettes diverses	19	76.1	62.7	53.8
Total passifs courants		186.7	125.0	113.3
TOTAL DU PASSIF		462.8	398.5	399.3

5.1.3. TABLEAUX DE FLUX CONSOLIDES

En millions d'Euros	2007	2006	2005
Résultat net total consolidé	19.0	19.0	12.1
Elimination des amortissements et provisions	12.7	7.1	9.6
Elimination des profits/pertes de réévaluation	-0.1	-0.1	-1.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	0.1	3.5	0.4
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.1	0.7	0.7
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	31.8	30.2	21.7
Elimination de la charge (produit) d'impôt	9.6	2.8	5.2
Elimination du coût de l'endettement financier	5.5	4.8	3.4
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	46.9	37.8	30.3
Incidence de la variation du BFR	6.4	13.2	-4.8
Impôts	-8.4	-1.7	-0.5
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	44.9	49.3	25.0
Incidence des variations de périmètre	-20.2	-10.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-42.5	-24.5	-17.2
Acquisition d'actifs financiers	0.0	-2.2	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-7.0	0.3	-0.9
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	2.2	2.2	0.2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-67.5	-34.2	-17.8
Augmentation de capital	0.0	0.0	0.0
Emission d'emprunts	35.0	101.5	0.0
Remboursement d'emprunts	-4.2	-135.8	-13.9
Intérêts financiers nets versés	-5.5	-4.8	-3.4
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-8.7	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	16.6	-39.1	-17.3
Variation de la trésorerie	-6.0	-24.0	-10.1
Trésorerie d'ouverture	26.0	50.0	60.1
Trésorerie de clôture	20.0	26.0	50.0

La présentation du tableau des flux de trésorerie consolidé a été modifiée en 2007 pour une meilleure compréhension des flux de trésorerie du Groupe. Les données 2005 et 2006 sont présentées selon le nouveau format de tableau de flux. Les principales modifications sont les suivantes :

- le coût de l'endettement financier est présenté en opérations de financement (précédemment en CAF : 4,8 millions d'euros en 2006 et 3,4 millions d'euros en 2005) ;
- la variation des comptes courants est présentée en variation du BFR (précédemment en opérations de financement : 2,1 millions d'euros en 2006 et 0,3 million d'euros en 2005).

5.1.4. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	ORA	Réserves et résultats consolidés	Résultats enregistrés directement en capitaux propres	Total part Groupe	Minoritaires	Total
Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2005	38.4	46.0	0.0	34.0	-4.9	-0.6	113.0	0.0	113.0
Augmentation de capital	20.0	14.0		-34.0			0.0		0.0
Paiements fondés sur des actions		0.1			0.6		0.7		0.7
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat (2)						1.1	1.1		1.1
Résultat net de l'exercice					19.0		19.0	0.0	19.0
Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2006	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
Dividendes					-8.7		-8.7		-8.7
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat (2)						0.6	0.6		0.6
Résultat net de l'exercice					19.0		19.0	0.0	19.0
Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2007	58.4	60.1	0.0	0.0	25.1	1.1	144.7	0.0	144.7

5.1.5. ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

5.1.5.1. PRINCIPES COMPTABLES

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.

La norme IFRS 8 a été appliquée par anticipation dans les comptes du 31/12/2007. Le Groupe présente désormais les trois secteurs opérationnels suivants : le secteur opérationnel « Restauration à thèmes », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain et Tablapizza ; le secteur opérationnel « Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions », regroupant les branches d'activités Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions et 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 2008, approuvées par l'Union Européenne et publiées au JOUE au 31 décembre 2007.

Les normes concernées sont les suivantes :

- IAS 1 - Présentation des états financiers
- IAS 23 - Amendements Coûts d'emprunt
- IFRIC 11 - IFRS 2 - Transactions de groupe et transactions portant sur des actions propres
- IFRIC 12 - Accords de concessions de services
- IFRIC 13 - Programmes de fidélisation des clients
- IFRIC 14 - Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction

Le Groupe n'est pas concerné par la norme IFRIC 12. Les autres normes et interprétations sont en cours d'analyse. Cependant, l'adoption 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.

A. 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.

B. Date de clôture des comptes

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de l'année.

C. Conversion des comptes exprimés en devises

Les filiales étrangères consolidées au 31 décembre 2007 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

D. Marques & enseignes et droits aux baux

D.1. Marques et enseignes :

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont positionnées en « immobilisations incorporelles ».

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des marques est testée au minimum à chaque clôture annuelle et systématiquement dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. 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 une même branche (i.e. enseigne). Ce niveau est utilisé pour tester la valeur des immobilisations incorporelles (écarts d'acquisition et marques) de la branche.

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.

D.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.

E. 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.

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 une même branche (i.e. enseigne). Ce niveau est utilisé pour tester la valeur des immobilisations incorporelles (écarts d'acquisition et marques) de la branche.

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.

F. 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.

G. Actifs financiers

A compter du 1er janvier 2005, 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.

G.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 2007 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

G.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.

G.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 2007 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

G.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.

H. 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.

I. 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.

J. 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. 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.

K. 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 29 : 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.

L. 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.

M. Avantages du personnel

M.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 actuair indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.

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%
* 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.

M.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.

M.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 actuair 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.

N. 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.

O. 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.

Instruments composés

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.

P. 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.

Q. 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 ».

R. 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.

S. Autres produits et charges 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.

T. 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.

U. EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)

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

V. 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 (les ORA).

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.

W. 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.

X. 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.
- 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.

5.1.5.2. NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS DU 31 DECEMBRE 2007

Note 1 - Faits marquants de l'exercice

- **Développement**

Ouverture de restaurants

Au cours de l'année 2007, Groupe Flo a procédé à l'ouverture des nouveaux établissements suivants :

- sur la branche Hippopotamus : 7 nouvelles franchises et 13 nouveaux restaurants en propre,
- sur la branche Brasseries : 4 nouveaux restaurants en propre et une nouvelle franchise,
- sur la branche Tablapizza : 3 nouveaux restaurants dont 2 en propre.

Acquisition de marque

Groupe Flo a acquis auprès de la société BRASSERIES KRONENBOURG la marque TAVERNE DE MAITRE KANTER.

Acquisition de sociétés

Groupe Flo a acquis au cours de l'année 2007, les sociétés suivantes :

- la SCI François et Kveta PIERRE et la SAS LORITRA Restauration exploitant un restaurant à l'enseigne Taverne Maître Kanter situé à Massy devenu un restaurant Hippopotamus.
- la SCI JJP ainsi que 3 restaurants BŒUF A SIX PATTES situés à Gif sur Yvette, Montreuil et Villeneuve Le Roi qui sont exploités sous l'enseigne Hippopotamus.
- la SCI ACCM et la SA VATHIE exploitant une brasserie Taverne Maître Kanter situé à Saint Brice sous Forêt.
- la société GENTIUS SA exploitant une brasserie Taverne Maître Kanter situé à Clermont Ferrand.
- une brasserie située à Bruxelles : LES ARMES DE BRUXELLES ainsi que 2 autres sociétés : ARBRIMMO SA et IMMOSSACRE SA.
- la société RESTONANTERRE SARL exploitant un restaurant à Rueil Malmaison qui deviendra un restaurant Tablapizza.

Note 2 - Variations de périmètre

Acquisitions de sociétés

Au 31 décembre 2006, Groupe Flo faisait l'acquisition du restaurant Chez Cochon situé en Ile de France via l'acquisition de 2 sociétés, une société exploitant le restaurant (PIG SA) et l'autre société (SARL Arago Lacroix) crédit preneur des locaux. Ces 2 sociétés non consolidées au 31 décembre 2006 sont consolidées au 31 décembre 2007 selon la méthode d'intégration globale. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.

Au cours de l'année 2007, Groupe Flo a procédé aux acquisitions suivantes :

- intégrées au périmètre de consolidation du premier semestre :

- * la SCI François et Kveta PIERRE devenue la SCI HIPPO et la SAS LORITRA Restauration devenue HIPPO MASSY. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- * la SCI JJP devenue la SCI GROUPE FLO et la SAS SERGIF devenue Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS. BISSA III SARL (Bœuf à Six Pattes Montreuil) et BISSA IV SARL (Bœuf à Six Pattes Villeneuve Le Roi) ont fait l'objet d'une fusion-absorption par Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS en date du 29 juin avec effet rétroactif au 1^{er} janvier. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.

- intégrées au périmètre de consolidation au cours du second semestre :

- * la SCI ACCM devenue la SCI TAVERNE MAITRE KANTER et la SA VATHIE devenue TAVERNE MAITRE KANTER SA. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- * les sociétés LES ARMES DE BRUXELLES, ARBRIMMO et IMMOSACRE. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- * la société GENTIUS SA devenue TAVERNE MAITRE KANTER CLERMONT FERRAND. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.
- * la société RESTONANTERRE SARL devenue TABLAPIZZA RESTONANTERRE. L'écart de première consolidation est comptabilisé en écart d'acquisition.

Toutes les acquisitions réalisées en 2007 ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

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	2007	2006	2005 (1)
Actifs non courants	7.6	6.4	0.0
Actifs courants	3.5	2.1	0.0
Passifs non courants	-3.0	-4.3	0.0
Passifs courants	-5.0	-3.6	0.0
Actifs nets acquis	3.1	0.6	0.0
Goodwill (badwill)	21.0	10.2	0.0
Prix total payé	24.1	10.8	0.0
dont frais d'acquisition	0.7	0.3	0.0

(1) Il n'y a pas eu d'acquisitions en 2005

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.

Autres variations de périmètre

- * Buffet d'Italie SARL a fait l'objet d'une fusion-absorption par AGO SA en date du 29 juin 2007 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier.
- * Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une liquidation :
 - DOR SARL liquidée le 31 mai 2007 ;
 - DUPONT CLICHY SA liquidée le 31 juillet 2007 ;
 - la Cie de Bellecour SARL liquidée le 31 juillet 2007 (non consolidée au 31 décembre 2006).

Note 3 - Chiffre d'affaires hors taxes service compris

En millions d'euros	2007	2006	2005	Variation 2006/2007
Hippopotamus	176.8	157.6	132.0	+12.2%
Restaurants Flo	89.4	82.1	76.1	+8.9%
Bistro Romain	73.1	70.7	65.2	+3.4%
Concessions	29.1	32.5	37.0	-10.5%
Tablapizza	11.6	5.6	0.0	+107.1%
Autres *	0.0	0.0	0.0	-
Total Groupe	380.0	348.5	310.3	+9.0%

* : sont inclus les intercos inter-branches

Part des revenus issus de la franchise dans le chiffre d'affaires consolidé :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Hippopotamus	2.6	2.3	1.9
Restaurants Flo	0.6	0.3	0.3
Bistro Romain	0.0	0.1	0.1
Concessions	0.5	0.4	0.3
Tablapizza	0.1	0.1	0.0
Total Groupe	3.8	3.1	2.6

Note 4 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2007	2006	2005	Variation 2006/2007
Salaires et traitements	-124.1	-115.2	-100.9	7.7%
Charges sociales	-37.4	-37.6	-32.1	-0.4%
Participation des salariés	-0.3	0.0	0.0	-
Charges liées aux stock-options	-0.1	-0.7	-0.7	-91.2%
Charges de Personnel	-161.9	-153.5	-133.7	5.5%

Effectifs :

		2007	2006	2005
Restaurants Flo	France	1 853	1 774	1 881
	Etranger	102	50	59
Hippopotamus		2 601	2 318	2 018
Bistro Romain		1 177	1 165	1 117
Tablapizza		234	112	0
Services centraux		211	203	189
Total Groupe (sociétés consolidées)		6 178	5 622	5 264

Rémunérations allouées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.8	1.2	1.1

Note 5 - Amortissements et dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2007	2006	2005
Dotations aux Amortissements	-13.9	-13.3	-12.0
Dépréciations des actifs circulants	-0.4	0.0	1.1
Provisions pour risques et charges courantes	0.9	1.1	2.4
Dépréciations des immobilisations	-0.1	0.1	-0.4
Dotations nettes aux provisions	0.4	1.2	3.1
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	-13.5	-12.1	-8.9

Note 6 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2007	2006	2005
Cessions / fermetures de sites opérationnels (1)	0.1	1.1	0.1
Restructuration (2)	0.2	0.1	-0.6
Dépréciations nettes des actifs non courants	0.2	0.0	0.0
Autres produits et charges opérationnels non courants	0.5	1.2	-0.5

(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...).

Note 7 - Résultat Financier

En millions d'euros	2007	2006	2005
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.3	0.3	1.0
. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0.3	0.3	1.0
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-6.2	-4.7	-4.1
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut (1)	0.4	-0.4	-0.3
. Coût de l'endettement financier brut	-5.8	-5.1	-4.4
Coût de l'endettement financier net	-5.5	-4.8	-3.4
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.3	0.2	0.2
Produits financiers d'actualisation	0.0	0.0	0.1
Autres produits financiers (2)	1.5	0.1	0.1
. Produits financiers	1.8	0.3	0.5
Dépréciation de titres non consolidés	0.0	0.0	1.1
Perte sur cession de titres non consolidés	0.0	0.0	-0.4
Dépréciation et pertes sur cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.0	-0.1	0.0
Charges financières d'actualisation (3)	-0.4	-0.3	0.0
Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	-0.1	-0.1	0.0
Autres charges financières	-0.1	-0.4	-2.5
. Charges financières	-0.6	-0.9	-1.8
Autres produits et charges financiers	1.2	-0.6	-1.3
Résultat financier net	-4.3	-5.4	-4.7

(1) Dont variation de la juste valeur des instruments dérivés.

(2) Dont abandons d'intérêts sur le moratoire (1,4 million d'euros).

(3) Ce poste inclut l'impact de l'actualisation des créances immobilisées (prêts à la construction).

Note 8 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2007	2006	2005
Impôt exigible au taux de droit commun	-8.5	-1.8	-0.5
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Impôt exigible au taux normal	-8.5	-1.8	-0.5
Impôts différés	-1.2	-1.0	-4.7
Total charge d'impôt	-9.7	-2.8	-5.2

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Taux de droit commun	33.33%	33.33%	33.33%
Contributions supplémentaires	3.30%	3.30%	4.80%
Taux normal d'impôt en France	34.43%	34.43%	34.93%
Résultat net d'ensemble	19.0	19.0	12.1
Charge d'impôt du groupe	-9.7	-2.8	-5.2
Résultat avant impôt	28.7	21.8	17.3
Dépréciation des écarts d'acquisition	2.0	0.0	0.0
Résultat des sociétés intégrées fiscalement mais non consolidées	-0.3	-0.2	-0.1
Autres différences permanentes	-0.4	-1.0	2.0
Différences permanentes	1.3	-1.2	1.8
Résultats taxés au taux réduit	0.0	0.0	0.0
Résultat taxable	30.0	20.6	19.1
Taux normal d'impôt en France	34.43%	34.43%	34.43%
Impôt théorique au taux normal français	-10.3	-7.1	-6.6
Effets sur l'impôt théorique :			
- des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	0.0	0.0	0.0
- de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	0.0	0.0	1.3
- autres (1)	0.6	4.3	0.1
Impôt réel du groupe	-9.7	-2.8	-5.2
Taux effectif d'impôt	33.75%	12.84%	30.06%

(1) En 2006 : impact du contrôle fiscal sur les reports déficitaires antérieurs : 4,3 millions d'euros.

Note 9 - Résultat net par action

	2007	2006	2005
Dénominateur :			
Actions ordinaires	29 206 639	29 206 639	19 206 639
ORA	0	0	10 000 000
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	29 206 639	29 206 639	29 206 639
Actions dilutives	1 303 631	1 091 061	1 028 643
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	30 510 270	30 297 700	30 235 282
Numérateur :			
Résultat net part du Groupe	19 038 547	19 009 464	12 104 612
Retraitements sur ORA	0	0	663 714
Résultat net retraité	19 038 547	19 009 464	12 768 326
Résultat de base par action (en euros)	0.7	0.7	0.4
Résultat dilué par action (en euros)	0.6	0.6	0.4

Note 10 - Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2007	2006	2005
Valeurs brutes des marques et enseignes	117.6	112.5	111.9
Dépréciations sur marques et enseignes	-8.4	-8.4	-8.4
Marques/ Enseignes nettes des dépréciations	109.2	104.1	103.5
Valeurs brutes des droits aux baux	29.0	24.0	23.4
Dépréciations des droits aux baux	-0.3	-0.2	-0.3
Droits aux baux nets des dépréciations	28.7	23.8	23.1
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	9.3	7.1	7.0
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	-6.3	-5.9	-5.5
Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations	3.0	1.2	1.5
Total des immobilisations incorporelles brutes	155.9	143.6	142.3
Total des amortissements et provisions	-15.0	-14.5	-14.2
Total immobilisations incorporelles nettes	140.9	129.1	128.1

Variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2006	143.6	-14.5	129.1
Acquisitions / Dotations	11.0	-0.4	10.6
Dont droits aux baux et enseignes (1)	9.0	-0.1	8.9
Dont autres immobilisations incorporelles (2)	2.0	-0.3	1.7
Cessions/mises au rebut / apport partiel	0.0	0.0	0.0
Dont droits aux baux et enseignes	0.0	0.0	0.0
Dont autres immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0
Variation du périmètre	1.3	-0.1	1.2
Au 31 décembre 2007	155.9	-15.0	140.9

(1) Les 9 millions d'euros correspondent aux acquisitions de la marque Taverne Maître Kanter et de nouveaux droits aux baux.

(2) Les 2 millions d'euros correspondent principalement à des avances et acomptes versés pour l'acquisition de nouveaux restaurants.

Note 11 - Ecarts d'acquisition

En millions d'euros	2007	2006	2005
Valeurs brutes	130.5	108.1	96.3
Dépréciations	-2.0	0.0	0.0
Ecarts d'acquisition nets	128.5	108.1	96.3

Variation des écarts d'acquisition :

En millions d'euros	Brut	Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2006	108.1	0.0	108.1
Acquisitions / Dotations (1)	1.4	-2.0	-0.6
Cessions/mises au rebut / apport partiel	0.0	0.0	0.0
Variation du périmètre (2)	21.0	0.0	21.0
Au 31 décembre 2007	130.5	-2.0	128.5

(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 variations de périmètre correspondent aux écarts d'acquisition relatifs aux sociétés acquises.

Note 12 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2007	2006	2005
Terrains et constructions (1)	150.3	127.6	116.7
Amortissements	-85.3	-75.0	-72.6
Terrains et constructions nets	65.0	52.6	44.1
Installations techniques et matériels	34.2	28.9	23.9
Amortissements	-26.2	-22.7	-21.0
Installations techniques et matériels nets	8.0	6.2	2.9
Autres Immobilisations corporelles	55.2	38.7	35.2
Amortissements	-32.9	-27.1	-25.7
Autres Immobilisations corporelles nettes	22.3	11.6	9.5
Total des immobilisations corporelles brutes	239.7	195.2	175.8
Total des amortissements	-144.4	-124.8	-119.3
Immobilisations corporelles nettes	95.3	70.4	56.5

(1) Dont 12,5 millions d'euros de retraitement des crédits baux immobiliers.

Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2006	195.2	-124.8	70.4
Acquisitions / Dotations (1)	28.7	-13.5	15.2
Cessions / mises au rebut / Reprises	-1.2	3.4	2.2
Variation du périmètre (2)	17.0	-9.5	7.5
Au 31 décembre 2007	239.7	-144.4	95.3

(1) Les 28,7 millions d'euros comprennent essentiellement 19,9 millions d'euros liés aux créations de sites ; 7,3 millions d'euros liés aux nouveaux équipements et relooking de restaurants et 1,4 million d'euros liés au nouveau crédit bail.

(2) Les 17 millions d'euros correspondent à l'entrée des immobilisations des nouvelles sociétés.

Note 13 - Immobilisations financières

En millions d'euros	2007	2006	2005
Titres disponibles à la vente (1)	9.3	5.0	5.8
Dépréciations des titres	-0.6	-0.6	-3.8
Autres immobilisations financières (2)	10.5	8.8	8.4
Dépréciations des autres immobilisations financières	-0.5	-0.6	-0.5
Immobilisations financières	18.7	12.6	9.9

(1) Les titres disponibles à la vente comprennent essentiellement :

- les titres des sociétés récemment acquises ou créées dans l'attente de leur consolidation lors de la prochaine clôture ;
- les titres FLO ASIA non consolidés en raison de la non disponibilité des comptes dans des délais compatibles avec l'arrêté des comptes du Groupe.

(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 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2007. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2007 est de 4,60 %. Ce poste inclut par ailleurs la juste valeur des instruments financiers pour 1,7 million d'euros.

Variation des immobilisations financières :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2006	13.7	-1.1	12.6
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1)	8.8	0.0	8.8
Diminutions / Reprises (2)	-2.8	0.1	-2.8
Variation du périmètre	0.1	0.0	0.1
Au 31 décembre 2007	19.8	-1.1	18.7

(1) Les 8,8 millions d'euros correspondent principalement à l'acquisition de diverses sociétés et à la variation de la juste valeur des instruments financiers.

(2) Les -2,8 millions d'euros correspondent essentiellement aux titres de sociétés non consolidées au 31/12/2006 et consolidées en intégration globale au 31/12/2007.

Note 14 - Dépréciation des Actifs

1) Immobilisations incorporelles par branche (en valeurs brutes)

Au 31/12/2007 En millions d'euros	Hippopotamus	Restaurants Flo	Bistro Romain	Concessions	Tablapizza	Autres	Total
Marques & enseignes	31.1	7.9	69.6	8.1	0.5	0.4	117.6
Droits aux baux	11.1	10.4	5.6	0.0	1.9	0.0	29.0
Ecarts d'acquisition	31.0	45.0	44.8	0.0	9.7	0.0	130.5
Autres immobilisations incorporelles nettes	2.2	4.0	1.3	0.3	1.4	0.2	9.4
Total	75.4	67.3	121.3	8.4	13.5	0.6	286.5

Au 31/12/2006 En millions d'euros	Hippopotamus	Restaurants Flo	Bistro Romain	Concessions	Tablapizza	Autres	Total
Marques & enseignes	31.1	10.8	69.6	0.0	0.5	0.5	112.5
Droits aux baux	8.0	10.4	5.4	0.0	0.2	0.0	24.0
Ecarts d'acquisition	22.4	32.2	44.4	0.0	9.1	0.0	108.1
Autres immobilisations incorporelles nettes	1.7	1.1	4.0	0.3	0.0	0.0	7.1
Total	63.2	54.5	123.4	0.3	9.8	0.5	251.7

2) Immobilisations incorporelles par branche (en valeurs nettes)

Au 31/12/2007 En millions d'euros	Hippopotamus	Restaurants Flo	Bistro Romain	Concessions	Tablapizza	Autres	Total
Marques & enseignes	31.1	7.5	69.6	0.1	0.5	0.4	109.2
Droits aux baux	11.0	10.4	5.4	0.0	1.9	0.0	28.7
Ecarts d'acquisition	31.0	44.9	42.9	0.0	9.7	0.0	128.5
Autres immobilisations incorporelles nettes	0.4	0.7	0.4	0.0	1.3	0.2	3.0
Total	73.5	63.5	118.3	0.1	13.4	0.6	269.4

Au 31/12/2006 En millions d'euros	Hippopotamus	Restaurants Flo	Bistro Romain	Concessions	Tablapizza	Autres	Total
Marques & enseignes	31.1	2.3	69.6	0.1	0.5	0.5	104.1
Droits aux baux	8.0	10.4	5.2	0.0	0.2	0.0	23.8
Ecarts d'acquisition	22.4	32.2	44.4	0.0	9.1	0.0	108.1
Autres immobilisations incorporelles nettes	0.1	0.6	0.4	0.1	0.0	0.0	1.2
Total	61.6	45.5	119.6	0.2	9.8	0.5	237.2

Addendum : Au titre de l'exercice 2007 et dans le cadre des tests d'impairment, une provision de 2,0 millions d'euros a été comptabilisée sur l'écart d'acquisition de Bistro Romain.

3) Méthode d'élaboration des tests d'impairment :

Comme précisé dans les paragraphes D et E du chapitre 5.1.5.1. Principes comptables, les marques et écarts d'acquisition font l'objet de tests de valeur réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Détermination des flux futurs de trésorerie :

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 d'un taux Groupe à la clôture.

La formule d'actualisation est la suivante : « flux de trésorerie net (« EBITDA - CAPEX ») » / $(1+i)^n$ (i = Taux d'actualisation, 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 » de la branche 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 2007.

Hypothèses : Conformément à la norme IAS 36, les flux futurs de trésorerie font l'objet d'une actualisation. Pour les comptes au 31/12/2007, ce taux d'actualisation ressort à 8,80%. 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.

Note 15 - Créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Autres créances d'exploitation	0.0	0.0	3.8
Total Créances nettes non courantes	0.0	0.0	3.8

Clients nets courants :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Créances clients - comptes rattachés	19.3	13.8	20.0
Provisions pour dépréciations	-1.5	-1.6	-1.8
Total clients nets courants	17.8	12.2	18.2

Créances et comptes de régularisation courants :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Autres créances d'exploitation (1)	27.7	20.5	15.8
Créances diverses (2)	11.5	12.8	14.3
Provisions pour dépréciations	-8.8	-8.4	-10.1
Charges constatées d'avance	2.6	2.8	1.8
Ecart de conversion actif	0.0	0.0	0.0
Total Autres Créances et compte de régularisation	33.0	27.7	21.8

(1) Au 31 décembre 2007, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 10,9 millions d'euros de TVA ainsi que 6,9 millions d'Aides HCR.

(2) Au 31 décembre 2007, les créances diverses comprennent principalement 10 millions d'euros de comptes courants sur des sociétés non consolidées couverts par ailleurs par une provision de 8,8 millions d'euros.

L'échéance des créances courantes est inférieure à un an.

Note 16 - Trésorerie Brute et trésorerie nette

En millions d'euros	2007	2006	2005
Valeurs mobilières de placement	11.7	14.4	43.3
Provisions pour dépréciation	0.0	0.0	0.0
Banques et Caisses	9.2	14.9	11.3
Trésorerie brute (a)	20.9	29.3	54.6
Concours bancaires courants (b)	-0.9	-3.3	-4.6
Trésorerie © = (a) - (b)	20.0	26.0	50.0
Endettement financier brut (d)	144.7	111.1	142.2
Endettement financier net (d) - (a)	123.8	81.9	87.6

(d) L'endettement financier brut correspond à la dette financière totale (cf. note 17).

Variation de la trésorerie :

En millions d'euros	2006	Variation	2007
Valeurs mobilières de placement	14.4	-2.7	11.7
Provisions pour dépréciation	0.0	0.0	0.0
Banques et Caisses	14.9	-5.7	9.2
Trésorerie brute (a)	29.3	-8.4	20.9
Concours bancaires courants (b)	-3.3	2.4	-0.9
Trésorerie (c) = (a) - (b)	26.0	-6.0	20.0
Endettement financier brut (d)	111.1	33.6	144.7
Endettement financier net (d) - (a)	81.9	42.0	123.8

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement des OPCVM monétaires.

Note 17 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

En millions d'euros	2007	2006	2005
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	48.4	6.5	17.6
. Crédits-baux	1.3	0.8	0.2
Total	49.7	7.3	17.8
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Autres passifs	0.1	0.1	0.1
. Banques créditrices et intérêts courus (cf. note 16)	0.9	3.3	4.5
Total	1.0	3.4	4.6
Total dettes financières à court terme	50.7	10.7	22.4
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	84.5	94.4	117.8
. Crédits-baux	9.5	6.0	2.0
Total	94.0	100.4	119.8
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Intérêts courus moyen et long terme (cf. note 16)	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
Total dettes financières à moyen et long terme	94.0	100.4	119.8
Total dettes financières	144.7	111.1	142.2
Dont dettes financières :			
. Entre un et cinq ans	76.4	60.7	100.7
. A plus de 5 ans	17.6	39.7	19.1
Taux moyen pondéré global	4.99%	4.60%	5.50%
. Niveau de couverture	95.1	98.1	93.7
. % de couverture	65.7%	88.3%	65.9%

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 95,1 millions d'euros (voir note 22).

Ces contrats d'échanges de taux ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IAS 39 à compter du 1^{er} janvier 2005. La méthodologie de traitement est exposée dans la note «P. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés» du chapitre « 5.1.4.1. Principes comptables ». Les impacts sur le bilan sont décrits dans la note 27 « Actifs et passifs financiers » (7.3).

Par ailleurs, la dette bancaire prévoit des engagements de l'emprunteur dont le principal est le respect des deux Ratios / Covenants suivants :

- Ratio de « leverage » : "Dettes financières nettes consolidées / EBITDA »
- Ratio de couverture des frais financiers : « Résultat opérationnel courant consolidé / Frais financiers nets consolidés ».

Note 18 - Provisions pour Risques et Charges

En millions d'euros	2007	2006	2005
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	0.5	0.5	1.1
Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.1
Autres Risques divers	0.0	0.5	2.4
Total provisions pour risques et charges non courantes	1.5	2.0	4.6
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.4	4.3	4.0
Indemnités de départ en retraite et restructurations	0.0	0.0	0.0
Autres Risques divers	0.9	1.2	0.6
Total provisions pour risques et charges courantes	5.3	5.5	4.6
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.9	4.8	5.1
Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.1
Autres Risques divers	0.9	1.7	3.0
Total provisions pour risques et charges	6.8	7.5	9.2

Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2007 :

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				0.5
Indemnités de départ en retraite	1	0		0	1
Autres Risques divers	0.5		-0.3	-0.2	0
Total provisions pour risques et charges non courantes	2	0	-0.3	-0.2	1.5
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	4.3	1.6	-0.6	-1.2	4.1
Indemnités de départ en retraite	0				0
Autres Risques divers	1.2	0.3		-0.3	1.2
Total provisions pour risques et charges courantes	5.5	1.9	-0.6	-1.5	5.3
Total provisions pour risques et charges	7.5	1.9	-0.9	-1.7	6.8

(1) Les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

* 1,6 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,8 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,8 million d'euros aux risques commerciaux sur les renouvellements de baux ;

* 1,8 million d'euros de diminution correspondant pour 0,8 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,7 million d'euros aux risques commerciaux.

Note 19 - Fournisseurs et Autres Dettes

Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	11.7
Total autres dettes non courantes	0.0	0.0	11.7

Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Fournisseurs	54.6	46.1	32.5
Total Fournisseurs	54.6	46.1	32.5
Dettes fiscales et sociales (1)	68.3	57.8	47.5
Autres dettes	7.4	4.3	5.5
Produits constatés d'avance	0.4	0.6	0.8
Total autres dettes diverses	76.1	62.7	53.8
Total autres dettes courantes	130.7	108.8	86.3

(1) Les 68,3 millions d'euros sont composés de 26,7 millions d'euros de dettes fiscales et de 41,5 millions de dettes sociales.

Note 20 - Impôts différés actifs et passifs

En millions d'euros	2007	2006	2005
Impôts différés actifs	3.8	5.7	6.8
Impôts différés passifs	-35.9	-37.4	-36.9
Impôts différés nets	-32.1	-31.7	-30.2

Origines des impôts différés :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Immobilisations incorporelles	-35.5	-35.9	-35.7
Autres actifs	0.8	0.6	0.8
Provisions	3.8	4.7	5.3
Autres passifs	-2.0	-1.5	-1.2
Reports fiscaux déficitaires	0.8	0.4	0.7
Impôts différés nets	-32.1	-31.7	-30.1

Les impôts différés comptabilisés sur les immobilisations incorporelles concernent les marques à hauteur de - 35 millions d'euros et les droits aux baux à hauteur de - 0,5 million d'euros.

La totalité des reports fiscaux déficitaires existants sont activés (0,8 million d'euros d'impôts différés).

Note 21 - Information sectorielle par secteur opérationnel

En 2007, le Groupe a anticipé l'application de la norme IFRS 8 et présente les trois secteurs opérationnels suivant :

- le secteur opérationnel « Restauration à thèmes », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain et Tablapizza ;
- le secteur opérationnel « Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions », regroupant les branches d'activités Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions ;
- le secteur opérationnel « Autres », incluant principalement les holdings et les éliminations inter secteur.

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	2007	2006	2005
Produits sectoriels :			
Restauration à thèmes	261.5	233.9	197.2
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions	118.5	114.6	113.1
Autres *	0.0	0.0	0.0
Total	380.0	348.5	310.3
Charges sectorielles :			
Restauration à thèmes	-219.5	-195.7	-165.1
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions	-98.3	-96.4	-98.2
Autres *	-16.2	-18.4	-15.6
Total	-334.0	-310.4	-278.9
EBITDA sectoriels :			
Restauration à thèmes	42.0	38.2	32.1
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions	20.2	18.2	14.9
Autres *	-16.2	-18.4	-15.6
Total	46.0	38.1	31.4
Résultats Nets sectoriels avant IS :			
Restauration à thèmes	28.8	27.5	23.1
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions	19.2	14.3	10.4
Autres *	-19.3	-20.0	-16.1
Total	28.7	21.8	17.4
Actifs sectoriels nets non courants (1)			
Restauration à thèmes Valeur Brute	401.5	346.7	309.4
Amortissements & Dépréciations	-107.1	-95.4	-89.0
Valeur Nette	294.4	251.3	220.4
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions			

Autres *	Valeur Brute	135.7	104.3	112.4
	Amortissements & Dépréciations	-51.9	-42.0	-45.9
	Valeur Nette	83.8	62.3	66.5
Autres *	Valeur Brute	8.8	9.7	10.5
	Amortissements & Dépréciations	-3.6	-3.1	-2.8
	Valeur Nette	5.2	6.6	7.7
Total	Valeur Brute	546.0	460.7	432.3
	Amortissements & Dépréciations	-162.6	-140.5	-137.7
	Valeur Nette	383.4	320.2	294.6
Actifs sectoriels nets courants (2)				
Restauration à thèmes	Valeur Brute	52.0	47.2	42.6
	Amortissements & Dépréciations	-8.4	-7.9	-9.6
	Valeur Nette	43.6	39.3	33.0
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions	Valeur Brute	32.0	34.6	32.4
	Amortissements & Dépréciations	-0.3	-0.4	-0.7
	Valeur Nette	31.7	34.2	31.7
Autres *	Valeur Brute	2.0	0.8	35.0
	Amortissements & Dépréciations	-1.7	-1.7	-1.8
	Valeur Nette	0.3	-0.9	33.2
Total	Valeur Brute	86.0	82.6	110.0
	Amortissements & Dépréciations	-10.4	-10.0	-12.1
	Valeur Nette	75.6	72.6	97.9
Passifs sectoriels nets non courants (3)				
Restauration à thèmes		0.4	0.4	0.4
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions		0.4	0.5	0.6
Autres *		0.7	1.1	15.3
Total		1.5	2.0	16.3
Passifs sectoriels nets courants (4)				
Restauration à thèmes		148.8	112.1	100.3
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions		69.9	63.1	54.4
Autres *		-82.7	-60.9	-63.7
Total		136.0	114.3	91.0
Investissements incorporels				
Restauration à thèmes		9.5	2.9	4.8
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions		5.3	0.0	0.0
Autres *		0.1	0.1	0.1
Total		14.9	3.0	4.9
Investissements corporels				
Restauration à thèmes		24.2	21.1	8.9
Brasseries, Taverne Maître Kanter et Concessions		3.3	1.4	1.8
Autres *		0.1	-1.1	1.7
Total		27.6	21.4	12.3

* : sont incluses les opérations inter-secteur 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 actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

(3) 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.

(4) Les passifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels courants hormis les dettes financières.

Note 22 - 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	2007	2006	2005
Engagements donnés :			
Nantissements (1)	273.4	220.2	125.4
Autres cautions et autres garanties données (2)	6.4	5.2	14.1
Garanties de passif données (3)	0.0	5.4	5.3
Promesses d'achat (4)	20.0	9.8	0.0
Total	299.8	240.6	144.8
Engagements reçus :			
Promesses d'achat	0.0	0.0	0.0
Promesses de vente (4)	20.0	9.8	0.0
Garanties de passif (5)	16.5	2.8	0.4
Total	36.5	12.6	0.4

(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. Par ailleurs, dans le cadre du moratoire accordé en avril 2003, des sûretés de premier rang ont été mises en place sous la forme de nantissement de huit fonds de commerce.

(2) Diverses cautions pour garantie de loyers impayés, d'un montant de 1,4 million d'euros, sont devenues sans objet.

(3) Les garanties d'actif et de passif données correspondaient aux garanties données suite aux cessions de Café Flo pour 4,9 millions d'euros et de Hippopotamus España pour 0,4 million d'euros dont les termes sont arrivés à échéance.

(4) 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.

(5) 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 1,1 million d'euros.

Engagements financiers divers :

En millions d'euros	2007				2006	2005
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	6.0	68.1	13.0	87.1	92.1	65.7
Positions conditionnelles	4.0	4.0	0.0	8.0	6.0	28.0
Total	10.0	72.1	13.0	95.1	98.1	93.7

Note 23 - 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. Cinq nouveaux contrats de crédit bail immobilier sont venus compléter le portefeuille de crédits baux, le portant ainsi à 19.

Impact du retraitement des crédits-baux sur le bilan consolidé :

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
Au 31 décembre 2006	11.4	-4.1	7.3
Acquisitions / Dotations	6.4	-1.3	5.1
Au 31 décembre 2007	17.8	-5.4	12.4

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	1.3	1.2	0.6	1.8
De un à cinq ans	5.3	3.8	2.0	5.9
A plus de cinq ans	4.6	3.6	1.2	4.8
Total	11.2	8.6	3.8	12.4

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	Paielements minimaux	Loyers variables	Total
Contrats de locations immobilières	-16.9	-5.6	-22.5
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.4	-1.8	-3.2
Contrats de locations mobilières	-1.1		-1.1
Total	-19.4	-7.4	-26.8

Paielements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	-4.3	-3.0	0.0	-7.3
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-0.6	-0.8	0.0	-1.4
Total	-4.9	-3.8	0.0	-8.7

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.

Note 24 - 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 actuinaire 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 %	2007	2006	2005
Taux d'actualisation	5.0%	4.0%	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%	2.0%
Taux d'inflation attendu	2.0%	2.0%	2.0%
Taux de rotation du personnel	décroissant en fonction de l'âge		

3) Montants inscrits au bilan pour les plans à prestations définies

En millions d'euros	2007	2006	2005
Valeur actuelle des obligations à prestations définies partiellement ou totalement financées	0.8	0.8	0.7
Juste valeur des actifs du plan en fin de période	0.0	0.0	0.0
Déficit des plans financés	0.8	0.8	0.7
Valeur actuelle des obligations à prestations définies non financées	0.0	0.0	0.0
(Profits)/Pertes actuariel(le)s non comptabilisés	0.2	0.2	0.4
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
(Obligation nette)/actif net au bilan	1.0	1.0	1.1
Dont passifs non courants	1.0	1.0	1.1
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

4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En millions d'euros	2007	2006	2005
Valeur actuelle des obligations au 1^{er} janvier	0.8	0.7	1.2
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.1	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.0	0.0	0.1
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Allocations payées	0.0	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	-0.6
Valeur actuelle des obligations au 31 décembre	0.8	0.8	0.7

5) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2007	2006	2005
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	-0.1	0.0	-0.2
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	-0.1
Rendement des actifs des plans	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisés	0.1	0.2	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
Charges comptabilisées au compte de résultat	0.0	0.2	0.0

6) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2007	2006	2005
Provision au 1^{er} janvier	1.0	1.1	1.2
Coût net de la période	0.0	-0.1	-0.1
Cotisations employeur	0.0	0.0	0.0
Effets acquisitions	0.0	0.0	0.0
Provision au 31 décembre	1.0	1.0	1.1

Il n'existe pas de plan de pension couvert par des actifs au sein du Groupe.

Note 25 – 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.

En 2007, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 0,1 million d'euros.

	Nombre d'options	Prix d'exercice (EUR)
Options au 1^{er} janvier	1 840 500	0
Octroyées au cours de l'exercice		
Annulées au cours de l'exercice	-37.667	
Exercées au cours de l'exercice		
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre	1 802.833	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 26 - Capital social et plans de souscriptions 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	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	1 636 833	166 000

Note 27 - 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
ACTIF		1. Actifs financiers	JV (1)	JV	P&L

		évalués à la JV par résultat (Trading)			
néant					
		2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)	JV	Coût amorti	N/A
néant					
		3. Prêts et Créances	JV	Coût amorti	N/A
Créances clients	Clients nets				
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation				
		4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale)	JV	JV	KP
Titres de participation	Immobilisations financières nettes				
VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP				
PASSIF					
		1. Passifs financiers	JV	Coût amorti	N/A
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				
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes				
		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	2007	2006	2005
ACTIF					
1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)					
	néant				
2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)					
	néant				
3. Prêts et Créances					
	Créances clients	Clients nets	17.8	12.2	18.2
	Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Immobilisations financières	14.7	7.5	7.9
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation	33.0	27.7	25.6
4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale)					
	Titres de participation	Immobilisations financières nettes	2.2	4.3	1.9
	VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	20.9	29.3	54.6
PASSIF					
1. Passifs financiers					
	Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	50.8	10.6	21.4

	Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants		94.0	100.4	119.7
	Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes	0.0 130.6	0.0 108.7	0.0 98.0
2. Instruments dérivés passifs					
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)	0.0 -1.7	0.1 -0.8	1.0 0.0

3) Reclassement ou décomptabilisation

Reclassement : aucun reclassement d'une catégorie d'actifs ou passifs financiers à une autre n'a été effectuée 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	2007		2006		2005	
	Valeur comptable sociale	Valeur consolidée	Valeur comptable sociale	Valeur consolidée	Valeur comptable sociale	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	5.2	0.0
Flo Gestion	32.3	0.0	32.3	0.0	32.3	0.0
	51.6	0.0	51.6	0.0	42.6	0.0
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	74.8	0.0	74.8	0.0
CER	3.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0
	88.5	0.0	86.8	0.0	86.8	0.0
Total	140.1	0.0	138.5	0.0	129.5	0.0

Les nantisements 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'actionariat 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. Aucune renégociation d'un emprunt bancaire n'est à noter sur l'exercice.

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.

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 peut être déterminée 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.

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)	

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche A	Dérivés
Plan d'amortissement :		
31/12/2007	95.0	95.1
31/12/2008	85.0	55.7
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

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.

a) Instruments dérivés.

En millions d'euros	2007	Variation	2006	Variation	2005
RAN	0.0		0.0		-1.6
Capitaux propres recyclables	1.7	0.9	0.7	1.7	-0.9
Résultat *	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6
Total capitaux propres	1.7	0.9	0.8	1.7	-1.0
Juste valeur des dérivés (dettes financières)	0.0	0.0	0.0	-0.9	1.0
Juste valeur des dérivés (immobilisations financières)	-1.7	-0.9	-0.8	-0.8	0.0

* 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	2007	Variation	2006	Variation	2005
RAN	0.0		0.0		-0.6
Capitaux propres recyclables	0.6	0.3	0.3	0.6	-0.3
Résultat	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6
Total capitaux propres	0.6	0.3	0.3	0.6	-0.3
ID net	-0.6	-0.3	-0.3	-0.6	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	2007	2006	2005
- 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	0.4
dotation/reprise de provision	0.0	3.3	1.1
b) VMP- disponibilités			
produit de cession	0.3	0.3	1.0
* placements détenus jusqu'à échéance	-	-	-
* prêts & créances :			
a) créances clients			
gain/ perte	-0.3	-0.3	-0.1
dotation/reprise provision	0.0	0.2	0.6
b) créances nettes			
gain/ perte	0.3	-1.8	0.2
dotation/reprise provision			
c) autres dettes			
gain/ perte			
dotation/reprise provision			
* passifs financiers au coût amorti	-5.8	-4.7	-6.8
- produits et charges de commissions	-0.1	-0.2	0.0
- opérations de couvertures	0.0	0.0	1.6

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

Les financements Groupe Flo prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci dessous. Le non respect des échéances de remboursement de ces financements serait susceptible d'entraîner une illiquidité du Groupe.

En millions d'euros au 31/12/07	Type de taux	Montant global	Echéances		Existence ou non de couvertures
Emprunt syndiqué du 06/03/2006	variable	132.9	48.4	<1 an	OUI
			84.5	entre 1&5 ans	OUI
Autres emprunts	fixe	0.1	0.1	<1 an	
			1.3	<1 an	
	variable	10.8	9.5	entre 1&5 ans	
TOTAL		143.8	143.8		

Ce financement comporte un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées, sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Les clauses principales sont :

- le respect des 2 ratios/covenants suivantes :

	Réalisé	Contrats
Dette financière Nette Consolidée/EBITDA (ratio de leverage)	2.69	< 3.5
Résultat d'exploitation Consolidé/ Frais financiers Nets Consolidés	5.91	> 2.5

- l'absence de défaut croisé (un défaut sur une autre dette financière entraîne un cas de défaut sur le financement syndiqué) ;

-la certification des comptes consolidés annuels sans réserve ;

- le maintien de l'actionnariat.

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.

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 31/12/07	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers	-49.9	-76.3	-17.6	-143.8
Actifs financiers	20.0	0.0	0.0	20.0
Position nette avant gestion	-29.9	-76.3	-17.6	-123.8
Hors bilan	10.0	72.1	13.0	95.1
Position nette après gestion	-19.9	-4.2	-4.6	-28.7

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 (98 millions d'euros fin 2006) sur une dette brute totale de 101,5 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2006, soit 3,075% et génère des frais financiers de 5 millions d'euros en 2006 ;
- tous les instruments de couverture existants au 31/12/06 et couvrant l'exercice 2007 sont pris en compte.

Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2007 :

- en cas de hausse de 1 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 3,075% à 4,075%), les frais financiers augmenteraient de 21,5% si la dette n'était pas couverte, et seulement de 2,8% en incluant les instruments de couverture existants ;
- en cas de baisse de 1 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 3,075% à 2,075%), les frais financiers diminueraient de 21,5% si la dette n'était pas couverte, et seulement 5,2% 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.

Note 28 - Informations relatives aux parties liées

Créances et dettes relatives aux parties liées (Bilan) :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Actif :			
Créances clients - comptes rattachés	49.7	44.7	49.5
Comptes courants actifs	121.9	104.5	84.9
Autres créances	0.4	0.4	0.4
Total Actif	172.0	149.6	134.8
Passif :			
Fournisseurs	49.7	44.7	49.5
Comptes courants passifs	114.9	97.7	75.9
Total Passif	164.6	142.4	125.4

Transactions relatives aux parties liées (Compte de résultat) :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	21.0	14.1	12.6
Coûts d'approvisionnement	-12.2	-11.1	-8.6
Locations immobilières, mobilières et redevances de location gérance	-19.8	-12.6	-11.9
Autres frais opérationnels	-13.4	-12.6	-10.4
Charges de personnel	0.0	-0.1	0.0
Produits et charges financiers	0.0	-0.1	0.0

Autres informations relatives aux parties liées :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Dividendes (1)	6.2	0.0	0.0
Rémunérations :			
* rémunérations	0.8	1.2	1.1
* avantages postérieurs à l'emploi	0.0	0.0	0.0
* paiements en actions	0.0	0.3	0.3
Total	7.0	1.5	1.4

(1) Il s'agit des dividendes versés à la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA à hauteur de 70.8 %.

Note 29 - Périmètre de consolidation

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2007 :

	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Groupe Flo SA (société mère) *			France
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
SCI Groupe Flo	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza :			
Tablapizza SAS *	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza Restonanterre SARL	100.00	Intégration Globale	France
Restaurants Flo :			
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
Immosacré SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Arbrimmo SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Flo Concess SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Eurogastronomie SA *	100.00	Intégration Globale	France

	Flo La Défense *	100.00	Intégration Globale	France
	Flo Evergreen SAS *	95.00	Intégration Globale	France
	Flo Kingdom SAS *	95.00	Intégration Globale	France
	Pig SAS *	100.00	Intégration Globale	France
	Arago Lacroix SARL *	100.00	Intégration Globale	France
	Taverne Maître Kanter SA	100.00	Intégration Globale	France
	SCI Taverne Maître Kanter	100.00	Intégration Globale	France
	TMK Clermont Ferrand SAS	100.00	Intégration Globale	France
Hippopotamus :	Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS	100.00	Intégration Globale	France
	Hippo Gestion SNC *	100.00	Intégration Globale	France
	Hippo Massy SAS	100.00	Intégration Globale	France
	SCI Hippo	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain :	AGO SA *	100.00	Intégration Globale	France
	CER SA *	100.00	Intégration Globale	France
	CEM SA *	100.00	Intégration Globale	France

* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Note 30 - Sociétés non consolidées

Liste des sociétés non consolidées au 31 décembre 2007 :

	Chiffres d'affaires HT en M€	Total bilan en M€	% de contrôle	Cession ou fermeture	Implantation géographique	
Sociétés de services intra-groupe :	CPS EURL	0.0	2.3	100.00%	/	France
	Flo Formation SNC	1.2	1.0	100.00%	/	France
Restaurants Flo :	Bœuf Sur Le Toit	0.0	0.0	100.00%		France
	Bofinger	0.0	0.0	100.00%		France
	Brasserie Flo	0.0	0.0	100.00%		France
	Brasserie du Théâtre	0.0	0.0	100.00%		France
	Terminus Nord	0.0	0.0	100.00%		France
	Le Vaudeville	0.0	0.0	100.00%		France
	Flo Nice	0.0	0.0	100.00%		France
	Flo Reims	0.0	0.0	100.00%		France
	Flo Metz	0.0	0.0	100.00%		France
	L'Excelsior	0.0	0.0	100.00%		France
	Les Beaux Arts	0.0	0.0	100.00%		France
	Julien	0.0	0.0	100.00%		France
	Le Balzar	0.0	0.0	100.00%		France
	TMK La Garenne Colombes	0.0	0.0	100.00%		France
Groupe Flo Asia pte LTD (1)	0.0	0.8	70.00%	/	Singapour	
Beijing Flo Restaurant co. LTD (1)	0.0	0.5	60.00%	/	Chine	
Bistro Romain :	Bistro Romain Les Gobelins	0.0	0.0	100.00%		France
	Bistro Romain Arcueil La Vache Noire	0.0	0.0	100.00%		France
	Compagnie de Vitrolles SARL	0.0	0.3	100.00%	S2 2003	France
	Compagnie de Tours SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2003	France
	Compagnie de Coquillière SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2005	France
	Compagnie de Noisy SARL	0.0	0.0	100.00%	S1 2003	France
	Compagnie d'Aubagne SARL	0.0	0.1	100.00%	S1 2003	France
	Compagnie des Champs Elysées SARL	0.0	0.7	100.00%	S1 2003	France
Hippopotamus	Hippo Echirolles	0.0	0.0	100.00%		France
	Hippo Nancy Houdemont	0.0	0.0	100.00%		France
	Hippo Mulhouse	0.0	0.0	100.00%		France
	Hippo Grenoble Gières	0.0	0.0	100.00%		France
Tablapizza	Tablapizza Echirolles	0.0	0.0	100.00%		France
	Tablapizza Créteil	0.0	0.0	100.00%		France
	Tablapizza Nîmes	0.0	0.0	100.00%		France
	Tablapizza Toulon La Valette	0.0	0.0	100.00%		France
	Tablapizza Plan De Campagne	0.0	0.0	100.00%		France

(1) Comptes arrêtés au 31 décembre 2001 convertis au taux de clôture 31 décembre 2002

Le montant des comptes courants des sociétés non consolidées représente un total de 7,2 millions d'euros.

Groupe Flo a procédé aux liquidations des sociétés suivantes :

- DOR SARL liquidée le 31 mai 2007 ;
- DUPONT CLICHY SA liquidée le 31 juillet 2007 ;
- la Cie de Bellecour SARL liquidée le 31 juillet 2007.

Buffet d'Italie SARL a fait l'objet d'une fusion-absorption par AGO SA en date du 29 juin 2007 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier.

Note 31 - Evénements 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.

5.2. COMPTES DE GROUPE FLO SA

5.2.1. COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	1	53.7	49.7	39.6
Production immobilisée, autres produits, reprises sur amortissements et transferts de charges	1	13.2	10.1	8.6
Produits d'exploitation		66.9	59.8	48.2
Charges d'exploitation	2	-42.4	-41.3	-33.8
Résultat d'exploitation		24.5	18.5	14.4
Résultat financier	3	-2.2	-2.2	-4.8
Résultat courant avant impôt		22.3	16.3	9.6
Résultat exceptionnel	4	-0.6	2.4	0.1
Impôt sur les bénéfices	5	-6.9	-0.5	1.9
Résultat net		14.8	18.2	11.6

5.2.2. BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2007	2006	2005
ACTIF				
Concessions, brevets et marques		8.7	3.6	3.0
Fonds de commerce		46.4	45.4	43.0
Autres immobilisations incorporelles		0.5	0.2	0.6
Immobilisations corporelles		1.0	1.0	1.5
Titres de participation		156.9	151.9	132.3
Autres immobilisations financières		0.7	0.7	0.7
Total actif immobilisé	6	214.2	202.8	181.1
Créances clients		38.9	35.1	28.3
Autres créances		83.7	59.9	60.6
Valeurs mobilières de placement		10.9	14.4	41.7
Disponibilités		0.4	0.7	1.7
Comptes de régularisations		1.1	1.2	0.2
Total actif circulant et des comptes de régularisations		135.0	111.3	132.5
TOTAL ACTIF		349.2	314.1	313.6
PASSIF				
Capital Social		58.4	58.4	38.4
Primes et Réserves		72.9	63.5	37.9
Résultat Net		14.8	18.2	11.6
Provisions réglementées		0.1	0.0	0.0
Capitaux propres		146.2	140.1	87.9
Autres Fonds Propres	10			34.0
Provisions pour risques et charges	8	7.5	8.0	10.2
Emprunts et dettes financières	9	134.5	104.3	125.8
Dettes fournisseurs		20.5	15.1	22.2
Dettes fiscales et sociales		14.9	11.2	16.3
Autres dettes		25.4	35.0	16.5
Comptes de régularisations		0.2	0.4	0.7
Total dettes et comptes de régularisations		195.5	166.0	181.5
TOTAL PASSIF		349.2	314.1	313.6

5.2.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres 31/12/06	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres 31/12/07
Capital social	58.4						58.4
Pr. d'émission fusion/ apport	58.8						58.8
Réserve légale	2.1	0.9					3.0
Autres Réserves	2.6	-2.6					0.0
Report à nouveau	0.0	1.7	18.2	-8.7			11.2
Résultat net	18.2		-18.2		14.8		14.8
Provisions réglementées	0.0						0.0
Capitaux propres	140.1	0.0	0.0	-8.7	14.8	0.0	146.2

5.2.4. ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA

5.2.4.1 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Acquisition de marque :

Groupe Flo SA a acquis auprès de la société BRASSERIES KRONENBOURG la marque TAVERNE DE MAITRE KANTER.

Acquisition de sociétés :

Groupe Flo SA a acquis au cours de l'année 2007, les sociétés suivantes :

- la SCI François et Kveta PIERRE et la SAS LORITRA Restauration exploitant un restaurant à l'enseigne Taverne Maître Kanter situé à Massy devenu un restaurant Hippopotamus.
- la SCI JJP, détenant les murs des restaurants BŒUF A SIX PATTES dont les titres ont été acquis par la société Hippo Gestion SNC.
- la SCI ACCM et la SA VATHIE exploitant une brasserie Taverne Maître Kanter situé à Saint Brice sous Forêt.

5.2.4.2 - 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.

5.2.4.3 - REGLES ET METHODES 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 2007 est de 8,80%.

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.

Les titres Groupe Flo SA acquis dans le cadre d'un plan d'options de souscription réservées au personnel sont comptabilisés en Valeurs Mobilières de Placement. La dotation aux provisions pour dépréciation est enregistrée en résultat financier. Le Groupe Flo ne détient pas d'actions propres au 31 décembre 2007.

6) 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.

7) 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*.

8) 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.

5.2.4.4 - NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS

Note 1 - Chiffre d'affaires et Autres produits

En millions d'euros	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	37.7	35.4	28.4
Chiffre d'affaires externe	16.0	14.3	11.2
Total	53.7	49.7	39.6

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	2007	2006	2005
Redevances des franchises	3.2	2.7	2.0
Autres	12.8	11.6	9.2
Total	16.0	14.3	11.2

Détail des autres produits :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Redevances marques - entreprises liées	10.0	9.1	7.5
Reprises sur provisions et transferts de charges	3.2	1.0	1.1
Production immobilisée	0.0	0.0	0.0
Total	13.2	10.1	8.6

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2007	2006	2005
Services Extérieurs	-36.7	-36.5	-29.5
Impôts et taxes	-0.8	-0.7	-0.5
Salaires et traitements	-1.3	-1.6	-1.1
Charges sociales	-0.5	-0.6	-0.5
Autres charges	-1.5	-1.0	-1.6
Dotations aux amortissements et provisions	-1.6	-0.9	-0.7
Total	-42.4	-41.3	-33.8

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	31/12/07	31/12/06	31/12/05
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	-1.1	-2.4	-6.7
Variations nettes des provisions	0.8	0.2	1.9
Autres produits et charges financiers	-1.9	0.0	0.0
Total	-2.2	-2.2	-4.8
<i>dont entreprises liées :</i>			
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	2.4	2.2	1.6
Variations nettes des provisions	0.8	0.3	-0.4
Autres produits et charges financiers	-0.3	0.0	0.0
Total	2.9	2.5	1.1

Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2007	2006	2005
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	0.0	0.1	0.0
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers (1)	-1.9	0.0	-0.4
Abandons de créances	0.0	0.0	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges	-0.1	2.8	1.4
Crédit d'impôt des filiales intégrées	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	0.0	0.0	0.0
Exceptionnels divers (2)	1.4	-0.5	-0.9
Total	-0.6	2.4	0.1

(1) Les - 1,9 million d'euros sont compensés par des reprises de provisions et boni de liquidation constatés en résultat financier.

(2) 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	22.3	-7.6	14.7
Résultat exceptionnel	-0.6	0.7	0.1
Total	21.7	-6.9	14.8

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	01/01/2007	Acquisitions	Cessions	Reclassement	31/12/2007
Concessions, brevets et marques	5.4	5.1			10.5
Fonds de commerce	46.4	1.1		0.0	47.5
Immobilisations incorporelles en cours	0.0	0.2		0.3	0.5
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	0.2	0.0		-0.2	0.0
Constructions	4.5	0.2		-0.1	4.6
Installations techniques	0.9	0.0		0.0	0.9
Autres immobilisations corporelles	1.3	0.0		0.0	1.3
Participations (1)	159.7	7.9	-3.7		163.9
Prêts et autres immobilisations financières	1.1	0.0	0.0		1.1
Total	219.5	14.5	-3.7	0.0	230.3

(1) Groupe Flo SA a augmenté ses participations pour 7,9 millions d'euros dont 6,2 concernent les acquisitions des titres de Hippo Massy, SCI Taverne Maître Kanter, SCI Hippo, Taverne Maître Kanter St Brice et la SCI Groupe Flo.

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	01/01/2007	Dotations	Reprises	31/12/2007
Concessions, brevets et marques	-1.8	0.0		-1.8
Fonds de commerce	-1.0	-0.1	0.0	-1.1
Constructions	-3.7	-0.1		-3.8
Installations techniques	-0.8	0.0		-0.8
Autres immobilisations corporelles	-1.2	0.0		-1.2
Participations	-7.8		0.7	-7.1
Prêts et autres immobilisations financières	-0.4		0.1	-0.3
Total	-16.7	-0.2	0.8	-16.2

Note 7 - Charges à répartir

En millions d'euros	2007	2006	2005
Frais d'emprunts	0,7	0,9	0,0
Total	0,7	0,9	0,0

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.

Note 8 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2007	Dotations	Reprises	31/12/2007
Provisions réglementées	0.0	0.1	0.0	0.1
Risques et charges	8.0	0.9	-1.4	7.5
Dépréciations sur actif circulant	12.0	0.4	-1.8	10.6
Total	20.0	1.4	-3.2	18.2

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2007	2006	2005
Risques juridiques / commerciaux	0.8	0.7	1.6
Pertes de sociétés de personnes	6.6	6.7	6.8
Autres risques divers	0.1	0.6	1.8
Total	7.5	8.0	10.2

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2007

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Reclassement	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	0.7	0.5	0.0	0.0	-0.5	0.8
Pertes de sociétés de personnes	6.7		0.8	-0.3	-0.5	6.6
Autres risques divers	0.6	-0.5	0.1	-0.1	0.0	0.1
Total provisions pour risques et charges	8.0	0.0	0.9	-0.4	-1.0	7.5

Note 9 - Emprunts et dettes financières - Analyse par échéance

En millions d'euros	2007	2006	2005
Emprunts	133.5	101.6	123.8
Lignes de crédit	0.0	0.0	0.0
Dépôts et cautionnements	0.1	0.0	0.0
Concours bancaires	0.9	2.7	2.0
Total	134.5	104.3	125.8
à moins d'un an	49.5	9.3	17.4
entre un et cinq ans	72.0	58.0	93.7
à plus de cinq ans	13.0	37.0	14.7

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 ».

Note 10 - Autres Fonds Propres - Analyse par échéance

En millions d'euros	2007	2006	2005
Autres Fonds Propres	0.0	0.0	34.0
Total	0.0	0.0	34.0
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	34.0

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 11 - Entreprises liées

Postes du bilan concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Bilan	Entreprises liées
Actif :		
Participations	156.8	156.8
Autres Immobilisations financières	1.1	0.4
Clients	38.9	29.4
Autres créances	4.7	0.1
Comptes Courants Actifs	78.9	78.9
Passif :		
Provisions pour risques et charges	7.5	6.8
Fournisseurs	20.5	18.4
Dettes fiscales, sociales et diverses	17.0	0.0
Comptes Courants Passifs	23.3	23.0

Postes du compte de résultat concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Compte de Résultat	Entreprises liées
Produits :		
Produits d'exploitation	66.9	50.0
Produits financiers	6.6	5.7
Produits exceptionnels	3.0	1.7
Produits d'impôt sociétés	0.0	0.0
Charges :		
Charges d'exploitation	-42.4	-33.1
Charges financières	-8.8	-2.9
Charges exceptionnelles	-3.7	-3.5
Charges d'impôt sociétés	-6.9	-1.9

Note 12 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2007	2006	2005
Charges à payer :			
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0	-2.2
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-19.3	-13.4	-21.7
Dettes Fiscales et Sociales	-2.5	-5.3	-12.0
Autres dettes	-1.0	-0.1	-0.1
Total Charges à payer	-22.8	-18.8	-35.9
Produits à recevoir :			
Autres immobilisations financières	0.1	0.1	0.1
Créances clients et comptes rattachés	34.4	33.4	24.4
Autres créances	0.1	0.0	0.0
Total Produits à recevoir	34.6	33.5	24.5
Charges constatées d'avance	-0.4	-0.3	0.0
Total Charges constatées d'avance	-0.4	-0.3	0.0
Produits constatés d'avance	0.2	0.4	0.0
Total Produits constatés d'avance	0.2	0.4	0.0

Note 13 - Valeurs mobilières de placement

En millions d'euros	2007	2006	2005
O.P.C.V.M.	10.9	14.4	41.7
Actions propres	0.0	0.0	0.0
Provisions sur actions propres	0.0	0.0	0.0
Total	10.9	14.4	41.7

Note 14 - Liste des sociétés dont la participation est supérieure à 10%

Liste des sociétés détenues à plus de 10% au 31/12/2007 :

	% 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
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
Hippo Massy SAS	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 :		
SCI GROUPE FLO	100.00	France
Convergence SARL	50.00	France
CPS EURL	100.00	France
Groupe Flo Asia Pte Ltd	70.00	Singapour

* Sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

Tableau des filiales et participations en milliers d'euros :

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres	Résultat net 2007	Quote Part du capital détenue en %	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances consenties	Cautions avais fournis	CA 2007	Dividendes encaissés 2007
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	13 867	7 763	1 014	100	14 217	14 217	9 582	-	172 111	-
HIPPO MASSY										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	152	642	82	100	1 561	1 561	386	-	1 767	-
SCI HIPPO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1	88	68	100	1 345	1 345	1 607	-	-	-
SCI GROUPE FLO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	2	99	61	100	888	888	1 126	-	-	-
Flo Tradition SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	597	6 071	520	100	5 119	5 119	-5 061	-	60 591	-
Ste d'exploitation du Restaurant La Coupole										
286 Rue de Vaugirard - 75015 Paris	5 338	3 762	748	100	5 612	5 612	8 570	-	14 080	-
Diamant SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1 372	-3 468	-6	100	877	-	3 091	-	-	-
Eurogastronomie SA										
2/4, Rue Sacha Guitry - 06000 Nice	3 537	3 291	471	100	915	915	-5 359	-	1 173	-
TABLAPIZZA SAS										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	37	106	-1 445	100	6 300	6 300	12 337	-	11 577	-
PIG SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	37	75	-135	100	1 593	1 593	-43	-	1 867	-
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	8	40	-2	100	630	630	-39	-	0	-
TAVERNE MAÎTRE KANTER ST BRICE										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	40	-2	-240	100	983	983	3 991	-	984	-
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	450	595	159	100	1 376	1 376	-45	-	-	-
AGO SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	23 234	20 794	1 424	100	76 469	76 469	29 709	-	73 074	-
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	229	6 295	54	100	32 313	32 313	459	-	352	-
CER SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	38	-4 695	-257	100	3 049	-	4 704	-	-	-
CEM SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	1 707	9 912	2 176	100	3 049	3 049	-8 996	-	-	-
Flo La Défense										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92800 Puteaux	10	-11	-161	100	707	-	-232	-	9 986	-
Groupe Flo Restauration España SA										
10 Calles Junqueras - 8003 Barcelone	375	991	69	100	3 099	1 066	-	-	2 504	-
CPS EURL										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 La Défense	2 599	2 264	83	100	2 594	2 173	-2 289	-	-	-
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
Dont sociétés consolidées					999	983				
Dont sociétés non consolidées					182	166				

Note 15 - 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	1 636 833	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 16 - Effectif à la fin de l'exercice

En nombre	2007	2006	2005
Dirigeants et Cadres	7	7	7
Agents de maîtrise	0	0	0
Employés	0	0	0
Total	7	7	7

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2007	2006	2005
Engagements donnés :			
Nantissements (1)	271.7	220.0	125.4
Autres Cautions et autres garanties données	2.7	3.1	14.0
Garanties de Passif (2)	0.0	5.0	4.9
Promesse d'achat (3)	0.0	9.8	0.0
Total	274.4	237.9	144.3
Engagements reçus			
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
Promesse de vente (3)	0.0	9.8	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues (4)	3.9	2.8	0.2
Total	3.9	12.6	0.2

(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. Par ailleurs, dans le cadre du moratoire accordé en avril 2003, des sûretés de premier rang ont été mises en place sous la forme de nantissement de huit fonds de commerce.

(2) Les garanties d'actif et de passif données correspondaient aux garanties données suite aux cessions de Café Flo pour 4,9 millions d'euros et de Hippopotamus España pour 0,4 million d'euros dont les termes sont arrivés à échéance.

(3) Les promesses d'achat et de vente concernent les promesses signées en vue de l'acquisition de divers fonds de commerce ont été réalisées en 2007.

(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 (0,8 million d'euros) et diverses autres sociétés pour 0,6 million d'euros.

Autres engagements :

Le montant des engagements de retraite (40 672€) n'a pas été comptabilisé pour Groupe Flo SA compte tenu de l'effectif (7 personnes).

Trois contrats de crédits baux portant sur des biens immobiliers dont la désignation suit :

- un immeuble à usage de restaurant dont l'exploitation est réalisée sous l'enseigne Hippopotamus,
- un immeuble composé d'un bâtiment à usage de restaurant exploité sous l'enseigne Hippopotamus,
- un immeuble composé d'un bâtiment à usage de restaurant exploité sous l'enseigne Tablapizza.

Le premier contrat est consenti pour une durée de 11 ans se terminant le 31 décembre 2011 moyennant un loyer global mensuel de 12 757 euros. L'option d'achat est de 291 832 euros.

Le second contrat est consenti pour une durée de 12 ans se terminant le 31 décembre 2012 moyennant un loyer global mensuel de 12 949 euros. L'option d'achat est de 621 344 euros.

Le troisième contrat est consenti pour une durée de 12 ans se terminant le 31 décembre 2018 moyennant un loyer global mensuel de 12 766 euros, sans option d'achat.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2007				2006	2005
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	6.0	68.1	13.0	87.1	92.1	65.7
Positions conditionnelles	4.0	4.0	0.0	8.0	6.0	28.0
Total	10.0	72.1	13.0	95.1	98.1	93.7

Note 18 - Rémunération des Dirigeants

Le montant des sommes allouées aux dirigeants s'est élevé à 0,8 million d'euros.

Note 19 - Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

	2007	2006	2005	2004	2003
1/ Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social (en euros)	58 413 300	58 413 278	38 413 278	38 592 576	38 592 576
b) Nombre d'actions émises (1)	29 206 639	29 206 639	19 206 639	19 296 288	19 296 288
2/ Résultat global des opérations (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	53 692	49 553	39 614	36 101	27 521
b) Résultat avant impôts, amortissements et provisions	19 414	16 398	5 942	(26 642)	(3 725)
c) Impôts sur les bénéfices	(6 876)	(485)	1 857	292	70
d) Amortissements et provisions	2 230	2 278	3 773	10 633	(19 367)
e) Résultat après impôts	14 769	18 191	11 572	(15 717)	(23 022)
f) Résultat distribué	(8 762)	0	0	0	0
3/ Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
a) Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	0.4	0.5	0.5	(1.4)	(0.2)
b) Résultat après impôts, amortissements et provisions	0.5	0.6	0.6	(0.8)	(1.2)
c) Dividende attribué à chaque action (hors actions propres)	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
4/ Personnel					
a) Nombre de salariés	7	7	7	7	16
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	1 245	1 607	1 025	1 280	1 191
c) Montant des sommes versées au titres des avantages sociaux (S.S, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	517	634	505	642	607

(1) Augmentation du capital en date du 6 mars 2006 par conversion des ORA.

Note 20 - Evénements postérieurs à la clôture

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

5.3. HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels individuels et consolidés	235	247	100%	100%	284	271	100%	92%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	23	0%	8%
TOTAL	235	247	100%	100%	284	294	100%	100%

5.4. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

5.4.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2007

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société GROUPE FLO SA relatifs à l'exercice clos au 31 décembre 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêt des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés 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.

2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Votre société apprécie la valeur des marques, des droits aux baux et des écarts d'acquisition selon les modalités décrites dans les notes « D » et « E » du chapitre 5.1.5.1. « principes 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.

L'appréciation ainsi portée s'inscrit dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et a donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. VERIFICATION SPECIFIQUE

Par ailleurs, nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Courbevoie, le 28 mars 2008.

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean Paul SEGURET

FIDAUDIT
Membre du réseau Fiducial

Jocelyne CORREARD

5.4.2. RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES Exercice du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2007

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 2007, 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 professionnelles 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, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9, 1^{er}alinéa, du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société détermine la valeur actuelle des titres de participation selon les modalités décrites dans le paragraphe 5.2.4.3. note 3 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 5.2.4.3. note 1 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 qui porte sur les comptes sociaux pris dans leur ensemble et a donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 celle-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle ainsi que celles relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion du Directoire.

Paris et Courbevoie, le 28 mars 2008.

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

FIDAUDIT
Membre du réseau Fiducial

Jean Paul SEGURET

Jocelyne CORREARD

5.4.3. RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires

En notre qualité de commissaire 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.

Paris et Courbevoie, le 28 mars 2008.

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

FIDAUDIT
Membre du réseau Fiducial

Jean Paul SEGURET

Jocelyne CORREARD

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

« 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. »

« 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 29/04/2008.

Dominique GIRAUDIER

Président du Directoire

Responsable de l'information financière

Fabrice MALASSAGNE

Directeur Financier

Groupe Flo SA

Tour Manhattan
5/6, Place de l'Iris
92400 Courbevoie

Tél. : 01 41 92 30 01

fmalassagne@groupeflo.fr

Prévisions de publications 2008

Assemblée Générale Ordinaire : 13 mai 2008

Chiffre d'affaires :

Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre : 14 mai 2008

Chiffre d'affaires 2^{ème} trimestre : 15 août 2008

Chiffre d'affaires 3^{ème} trimestre : 14 novembre 2008

Chiffre d'affaires 4^{ème} trimestre : 15 février 2009

Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 20, place de l'Iris - 92411 Courbevoie Cedex représenté par Melle Jocelyne CORREARD	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2007
Constantin Associés S.A. 26, rue de Marignan - 75008 Paris 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
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2007
M. Gilles Cart-Tanneur 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

Changement des contrôleurs légaux des comptes

Le Cabinet Ernst & Young Audit, représenté par Mme Marie-Henriette JOUD, a démissionné à échéance de son mandat en date du 31 décembre 2003.

DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Informations disponibles sur le site de Groupe Flo
(www.groupeflo.com) :

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
11/02/2008	D.07-0287	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
13/11/2007		Groupe Flo - CA et résultats au 30 septembre 2007
05/09/2007		Groupe Flo - Résultats au 30 juin 2007
30/06/2007		Groupe Flo - CA au 30 juin 2007
12/06/2007		Groupe Flo rachète la marque-enseigne Taverne de "Maître Kanter"
07/06/2007		Groupe Flo rachète l'institution bruxelloise : Les Armes de Bruxelles
15/05/2007		Groupe Flo - CA et résultats trimestriels arrêtés au 31 mars 2007
06/04/2007		Document de Référence 2006
05/03/2007		Groupe Flo - Résultats annuels 2006
02/02/2007		Groupe Flo - CA arrêté au 31 décembre 2006

Informations disponibles sur le site de l'AMF
(www.amf-France.org) :

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
12/06/2007	D.07-0287	Groupe Flo rachète la marque-enseigne Taverne de "Maître Kanter"
08/06/2007		Groupe Flo rachète l'institution bruxelloise : Les Armes de Bruxelles
15/05/2007		Groupe Flo - CA et résultats trimestriels arrêtés au 31 mars 2007
06/04/2007		Document de Référence 2006
05/03/2007		Groupe Flo - Résultats annuels 2006
01/02/2007		Groupe Flo - CA arrêté au 31 décembre 2006

Informations disponibles sur le site du BALO
(www.balo.journal-officiel.gouv.fr) :

Date de Parution	N° de parution	N° d'affaire	Libellé du document
12/02/2008	20	0801418	Groupe Flo - Chiffre d'affaires annuel 2007
19/11/2007	139	0717574	Groupe Flo - Chiffre d'affaires et situation trimestrielle au 3 ^{ème} trimestre 2007
06/10/2007	108	0714158	Groupe Flo - Comptes intermédiaires au 30 juin 2007
22/08/2007	101	0713424	Groupe Flo - Chiffre d'affaires au 30 juin 2007
30/05/2007	65	0707815	Groupe Flo - Approbation des comptes sociaux et consolidés de 2006.
23/05/2007	62	0707178	Groupe Flo - Chiffre d'affaires et situation trimestrielle au 1 ^{er} trimestre 2007
30/04/2007	52	0703734	Groupe Flo - Convocations : Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts
07/02/2007	17	0701007	Groupe Flo - Chiffre d'affaires annuel 2006

TABLES DE CONCORDANCE

1. TABLE DE CONCORDANCE SELON LE RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1^{ER} JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

INFORMATIONS	Pages
1 PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Identité et fonction des personnes responsables	144
1.2. Déclaration des personnes responsables du document de référence	144
2 CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	145
2.2. Changement des contrôleurs légaux	145
3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	8
3.2. Informations clés	8
4 FACTEURS DE RISQUES	
4.1. Risques liés à l'activité	53
4.2. Risques industriels liés à l'environnement	54
4.3. Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	54 et 119
4.4. Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	56
4.5. Assurances et couvertures de risques	58
5 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. <i>Raison sociale et nom commercial</i>	85
5.1.2. <i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	85
5.1.3. <i>Date de constitution et durée de vie</i>	85
5.1.4. <i>Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège</i>	85
5.2. Investissements	
5.2.1. <i>Principaux investissements réalisés</i>	39
5.2.2. <i>Principaux investissements en cours et leur distribution géographique</i>	44
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>	54
6 APERCU DES ACTIVITES	
6.1. Principales activités	
6.1.1. <i>Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques</i>	10 à 27
6.1.2. <i>Nouveau produit ou service lancé sur le marché</i>	
Aucun nouveau produit ou service n'a été lancé sur notre marché en 2007	
6.2. Principaux marchés	10 à 27
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 14
7 ORGANIGRAMME	
7.1. Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient éventuellement	83
7.2. Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote	126
8 PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS	
Le groupe ne possède pas d'immobilisation corporelle importante ni de propriétés immobilières louées	
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	
9.1. Situation financière	
* Comptes consolidés	94
* Comptes sociaux	129
9.2. Résultat opérationnel courant	
9.2.1. <i>Facteurs importants, événements inhabituels... influant le résultat d'exploitation</i>	37
9.2.2. <i>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires</i>	33
9.2.3. <i>Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations</i>	44
10 TRESORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Capitaux à court et long terme	54 et 119

10.2.	Flux de trésorerie	39
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	112 et 119
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux	64
10.5.	Les engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. seront auto financés.	
11	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES Le groupe n'est pas concerné par ce sujet.	
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	10 à 14
13	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE Le groupe n'a pas inclus dans ce document de prévision ou d'estimation du bénéfice.	
14	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE	
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	63
14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	65
15	REMUNERATION ET AVANTAGES	
15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	71
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	71
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1.	Date d'expiration des mandats	65 et 70
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	65
16.3.	Informations sur les comités d'audit	76 et suivantes
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	63
17	SALARIES	
17.1.	Effectifs par activités	26
17.2.	Participations et stock options	83, 91 et 118
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	83
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1.	et Répartition actuelle du capital	83
18.3		
18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	83
18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	83
19	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	65
20	INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR	
20.1.	Informations financières historiques	94 à 140
20.2.	Aucune information financière pro forma dans ce document	
20.3.	Etats financiers	94 à 140
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	<i>Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels</i>	140
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées</i>	141
20.4.3.	<i>Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur</i>	10
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.5.1.	<i>Informations financières vérifiées</i>	94
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 84
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	33
21	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	
21.1.	Capital social	
21.1.1.	<i>Capital souscrit et catégorie d'actions</i>	88
21.1.2.	<i>Existence d'actions non représentatives du capital</i>	88
21.1.3.	<i>Existence d'actions auto détenues et d'auto contrôle</i>	55
21.1.4.	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	83
21.1.5.	<i>Conditions d'acquisition des droits de vote</i>	88
21.1.6.	<i>Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord</i>	88

	<i>conditionnel ou inconditionnel</i>	
	21.1.7. <i>Historique du capital social</i>	88
21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1. <i>Objet social</i>	85 à 91
	21.2.2. <i>Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance</i>	85 à 91
	21.2.3. <i>Droits attachés aux actions</i>	85 à 91
	21.2.4. <i>Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires</i>	85 à 91
	21.2.5. <i>Conditions régissant les assemblées générales annuelles</i>	85 à 91
	21.2.6. <i>Disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle</i>	85 à 91
	21.2.7. <i>Disposition statutaire fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée</i>	85 à 91
	21.2.8. <i>Disposition régissant les modifications du capital</i>	85 à 91
22	CONTRATS IMPORTANTS	
	Aucun contrat important n'existe au sein du groupe	
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	
	Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice	36
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	86
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
	Tableau des filiales et des participations	137

2. TABLE DE RAPPROCHEMENT AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

INFORMATIONS		Pages
1	Comptes annuels	129
2	Comptes consolidés	94
3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	142
4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	141
5	Rapport de gestion	
1.	Les faits marquants	33
2	Perspectives et stratégie	44
3	Evènements postérieurs à la clôture	44
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	33-40
6	Données sociales et environnementales de l'activité	26 ; 46-49 ; 50 ; 53
7	Risques et incertitudes	53-58
8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	124-125 ; 54
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	71-72
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	65-68
11	Opérations afférentes aux actions de la société	118 ; 119 ; 84
12	Contrôle interne	73
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	145
6	Honoraires des Commissaires aux Comptes	140
7	Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne	73
8	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne	82



Le présent document a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 avril 2008, 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 2006 (n° de dépôt D.07-0287) et le document de référence 2005 (n° de dépôt D.06-0223).

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).