

GROUPE FLO SA

DOCUMENT DE REFERENCE 2011

Incluant le rapport financier annuel

SOMMAIRE

<i>Sommaire</i>	2
1 PRESENTATION DU GROUPE	4
1.1 <i>Dates clés</i>	5
1.2 <i>Organigrammes simplifiés</i>	7
1.3 <i>Groupe Flo et ses Actionnaires</i>	9
1.4 <i>Les Chiffres Clés</i>	11
1.5 <i>Le marché de la restauration commerciale</i>	12
1.6 <i>Les enseignes du Groupe</i>	17
1.7 <i>L'Organisation du groupe</i>	29
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	34
2.1 <i>Les faits marquants</i>	35
2.2 <i>Commentaires sur les résultats et la situation financière</i>	36
2.3 <i>Ressources humaines</i>	41
2.4 <i>Sécurité et Environnement</i>	47
2.5 <i>Les facteurs de risques et politique d'assurance</i>	53
2.6 <i>Perspectives et stratégies</i>	68
3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	69
3.1 <i>Organes d'Administration et de Direction Générale</i>	70
3.2 <i>Rémunérations et avantages des mandataires sociaux</i>	78
3.3 <i>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</i> 82	
3.4 <i>Rapports sur les procédures de contrôle interne</i>	84
3.5 <i>Contrôleurs légaux des comptes</i>	98
4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIETE ET LE CAPITAL	99
4.1 <i>L'Actionnariat</i>	100
4.2 <i>Bourse</i>	101
4.3 <i>Généralités sur le capital</i>	103
4.4 <i>Généralités sur la société</i>	108
5 COMPTES ET RAPPORTS	113
5.1 <i>Comptes consolidés et annexes au 31 décembre 2011</i>	114
5.2 <i>Comptes sociaux de Groupe Flo SA & annexes au 31 decembre</i> 2011	166

5.3	<i>Rapport des commissaires aux comptes</i>	184
6	CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE	189
6.1	<i>Responsable du document de référence et de l'information financière</i>	190
6.2	<i>Document d'information annuel</i>	191
6.3	<i>Tables de concordance</i>	192

1 PRESENTATION DU GROUPE

1.1	<i>Dates clés</i>	5
1.2	<i>Organigrammes simplifiés</i>	7
1.3	<i>Groupe Flo et ses Actionnaires</i>	9
1.4	<i>Les Chiffres Clés</i>	11
1.5	<i>Le marché de la restauration commerciale</i>	12
1.5.1	LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE.....	12
1.5.2	LES SEGMENTS ET LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE	14
1.5.3	LES CHAINES DE RESTAURANTS	15
1.5.4	L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE.....	16
1.6	<i>Les enseignes du Groupe</i>	17
1.6.1	PRESENTATION GÉNÉRALE	17
1.6.2	LES ENSEIGNES.....	17
1.6.3	FRANCHISES	26
1.6.4	PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL PAR ENSEIGNE	27
1.6.5	NOUVEAUX PRODUITS	29
1.7	<i>L'Organisation du groupe</i>	29
1.7.1	LES DIFFÉRENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA	29
1.7.2	L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE.....	32

1.1 DATES CLES

1968 BRASSERIES 

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

1982

Ouverture de la première brasserie internationale à Barcelone.

1988

Ouverture de la première franchise Flo au Japon.

1992



Acquisition de la chaîne **Hippopotamus** (15 restaurants).

1994

Groupe Flo signe un contrat de management avec Disneyland Paris.

1996

Première crise de la « vache folle ».

1998

Introduction au second marché.

Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

2000



Acquisition de la chaîne **Bistro Romain**.

Deuxième crise de la « vache folle ».

2002-2003

Restructuration financière, augmentation de capital et entrée au capital du fonds d'investissement Butler Capital Partners.

Cession des activités Boutiques, traiteurs (Flo Prestige, Raynier & Marchetti) et restaurants Café Flo à Londres.

2005

Reprise du développement.

2006



Sortie totale de la famille du Fondateur Jean-Paul Bucher et du fonds d'investissement Butler Capital Partners, remplacés par un consortium de financiers composé par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), AVH (Ackermans & van Haaren) et Tikehau Capital.

Rachat de la chaîne Tablapizza (6 restaurants).

2007



Rachat de la **marque Taverne de Maître Kanter**.

Première franchise Tablapizza.

2008

Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.
Crise financière.

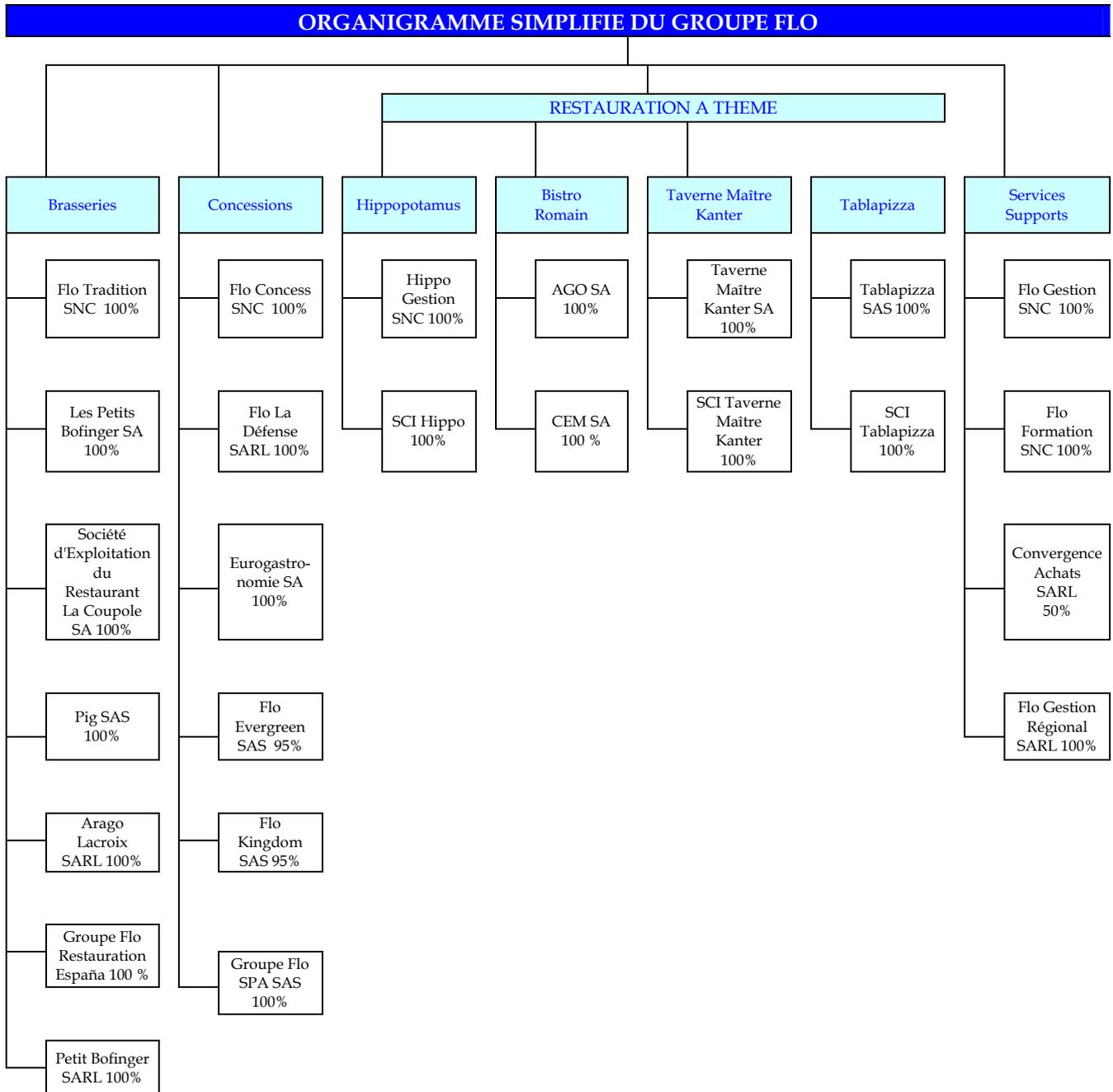
2009

Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.
Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de 19,6% à 5,5%.

2010

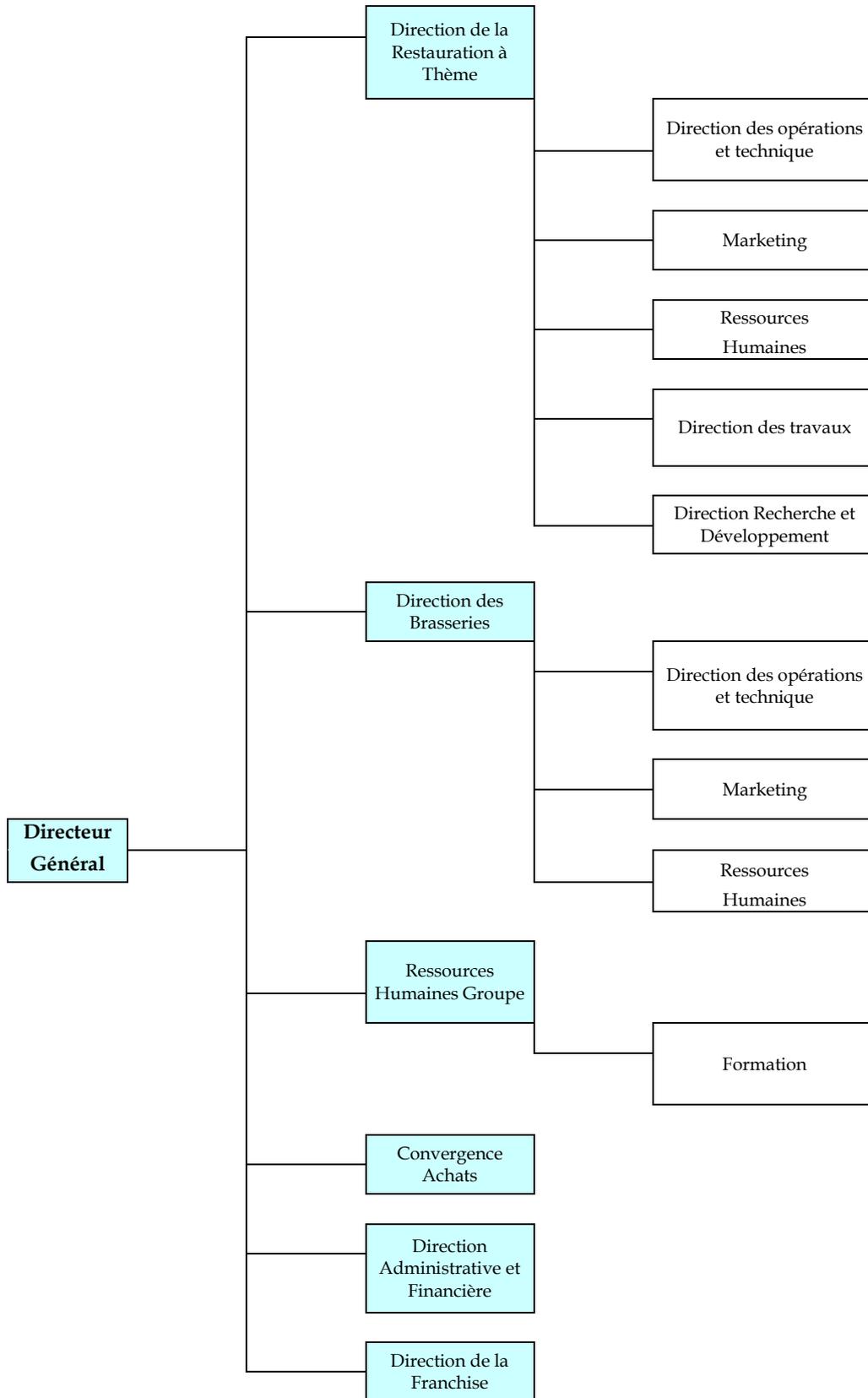
Ouverture du premier Red d'Hippo, nouveau concept reposant sur une offre exclusive de viandes de race.

1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES



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

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

Communiqués financiers :

* Groupe Flo diffuse 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, sur son site Internet

www.groupeflo.com, Groupe Flo 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 2012 :

- * 14 mai 2012 : résultats du 1^{er} trimestre 2012
- * 15 mai 2012: assemblée générale des actionnaires
- * 1er août 2012 : résultats du 1^{er} semestre 2012
- * 14 novembre 2012 : résultats du 3^{ème} trimestre

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

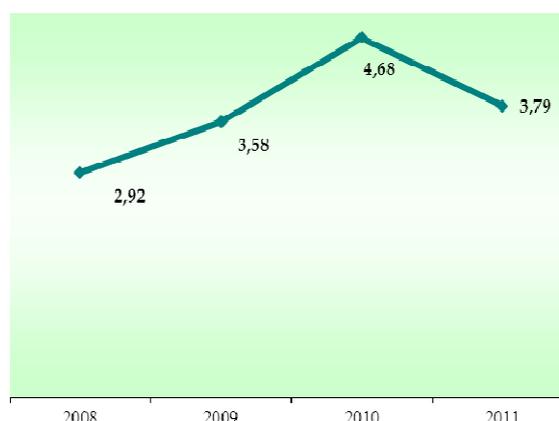
Avril 1998:
introduction sur le second marché d'Euronext Paris SA - Eurolist Compartiment B Small cap.

De janvier 2009 à décembre 2010, Compartiment C d'Euronext Paris.

Depuis janvier 2011, Compartiment B d'Euronext Paris.

Code ISIN
FR0004076891

Cours moyen pondéré de l'action du mois de décembre (en euros)

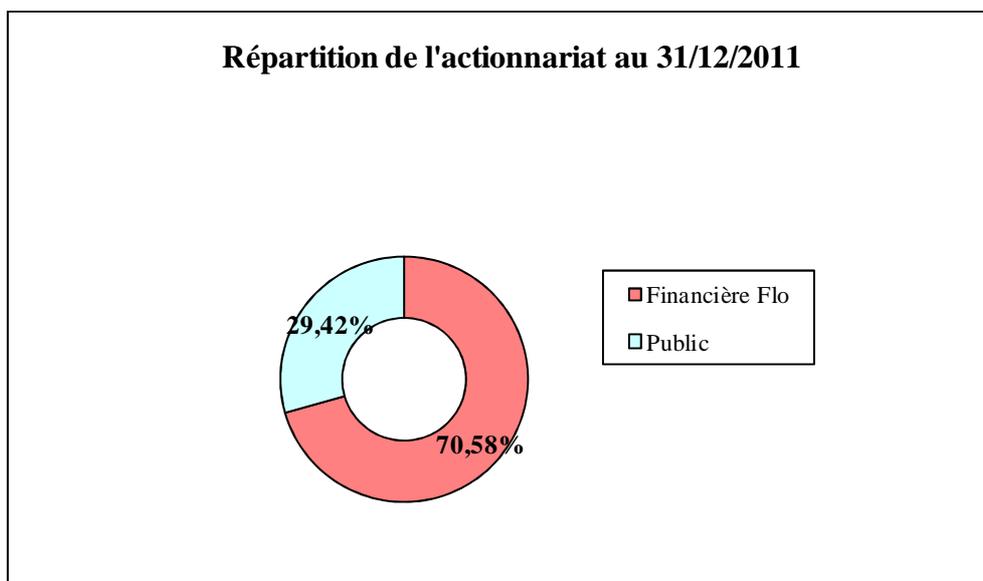


Après une hausse continue depuis 2008, le cours de l'action n'a pas échappé en 2011 à la baisse importante des marchés.

Répartition de l'actionnariat :

Groupe Flo est détenu à hauteur de 70,58% par la société par actions simplifiée Financière Flo et à hauteur de 29,42% 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) [au travers de deux filiales GIB et GIB International] et, d'autre part, Tikehau Capital par le biais de la société Tikeflo.



Dividende :

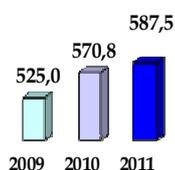
Au titre de l'exercice 2010 un dividende de 0,12 euro a été versé. Ce dividende a donné droit à un avoir fiscal de 0,06 euro. Il est rappelé qu'un dividende net par action d'un montant de 0,19 euro avait été versé au cours de l'année 2008 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007 (ce dividende ayant donné droit à un avoir fiscal de 0,09 euro par action soit un revenu global par action de 0,28 euro).

D'une manière générale, la politique de plafonnement des distributions de dividendes de la Société, à savoir le plafonnement pour les exercices à venir de toute distribution de dividende à 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage est supérieur ou égal à 1.50, n'a pas été modifiée à la suite du réaménagement de la dette financière du Groupe.

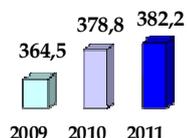
1.4 LES CHIFFRES CLES

(en millions d'euros)

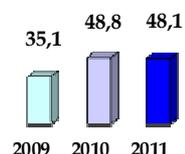
Ventes sous enseignes



Chiffres d'affaires

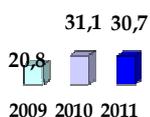


EBITDA (1)

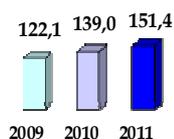


(1) l'EBITDA correspond au résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

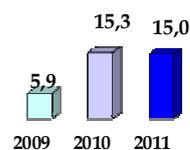
Résultat opérationnel consolidé



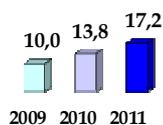
Capitaux propres



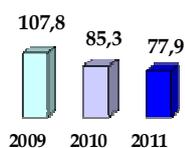
Résultat net part du groupe



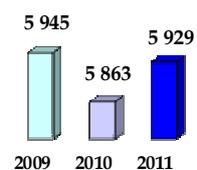
Investissements corporels et incorporels (2)



Endettement net (3)



Effectifs (en nombre)



(2) flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements corporels et incorporels.

(3) hors juste valeur des instruments financiers

1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

1.5.1 LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France a connu une croissance de 4.32% entre 2009 et 2010. Son chiffre d'affaires passe de 79,8 Mrds€ en 2009 à 83,2 Mrds€ en 2010. Le ticket moyen 2010 tous secteurs confondus (7,76 € HT) est en légère augmentation après un fort recul en 2009.

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France en 2011 se décompose en 5 secteurs d'activité : la restauration collective, la restauration hôtelière, la restauration automatique, la restauration des circuits alimentaires et alternatifs et la restauration commerciale.

- **La restauration collective** regroupe toutes les activités permettant la préparation et la fourniture de repas aux personnes travaillant dans des entreprises publiques ou privées, des collectivités, des organisations ou des organismes publics ou privés, des hôpitaux, des crèches, des établissements sociaux, etc. La restauration collective a, depuis quelques années, beaucoup communiqué auprès des consommateurs sur la qualité des produits, les animations et l'ambiance des restaurants.

Chiffres 2010 (% vs 2009) : 20,8 Mrds € de CA HT (+1,4 %) pour 73 173 établissements, 5,1 Mrds de repas servis (+2%), Ticket Moyen HT de 4,09 € (- 0.5%).

Source : Cahiers de tendance Gira Décembre 2011

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

Chiffres 2010 (% vs 2009) : 4,2 Mrds € de CA HT (stable) pour 16 100 établissements, 203 millions de repas servis (+1%), Ticket Moyen HT de 20,52 € (-0.7 %).

Source : Cahiers de tendance Gira Décembre 2011

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

Chiffres 2010 : 170 millions d'€ de CA HT, qui représente 5 % du chiffre d'affaires global de la consommation alimentaire hors domicile, Le ticket moyen est de 2,29 € HT.

Source : Cahiers de tendance Gira Décembre 2011

- **La restauration des circuits alimentaires alternatifs** représente l'ensemble des commerces fournissant une prestation de restauration dans le cadre d'un service supplémentaire proposé au client.

Chiffres 2010 (% vs 2009) : 10,1 Mrds € de CA HT (+4%), 30 000 établissements (+2.4%), 1,74 Mrds de repas servis (+5.4%), Ticket Moyen HT de 5,82 € (-1%).

Source : Cahiers de tendance Gira Décembre 2011

- **La restauration commerciale** (marché sur lequel Groupe Flo se positionne) regroupe des enseignes structurées ou établissements indépendants qui proposent une offre de restauration (distribution rapide ou service à table), hors restauration collective et hôtelière. Son évolution est tributaire des comportements des Français dans leur choix entre consommation à domicile et hors domicile, de l'évolution de leur pouvoir d'achat, de l'arbitrage réalisé dans l'affectation de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

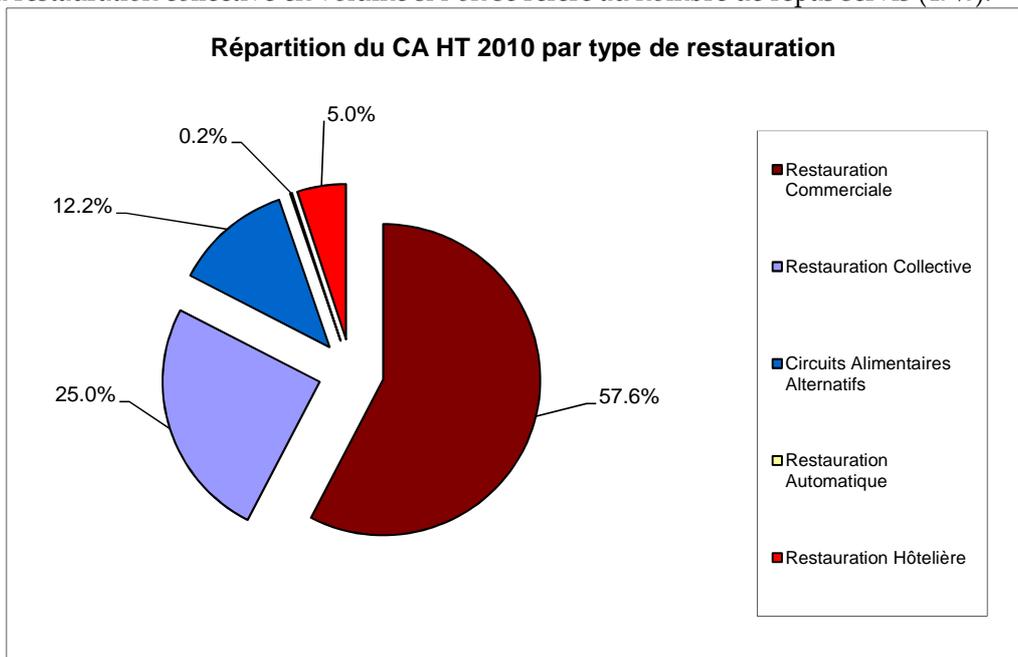
Chiffres 2010 (% vs 2009) : 47,92 Mrds € de CA HT (+8,4%) pour 176 936 établissements (+3.6%), 3,6 Mrds de repas servis (+2.8%), Ticket Moyen HT de 13,24 € (+5%).

Source : Cahiers de tendance Gira Décembre 2011

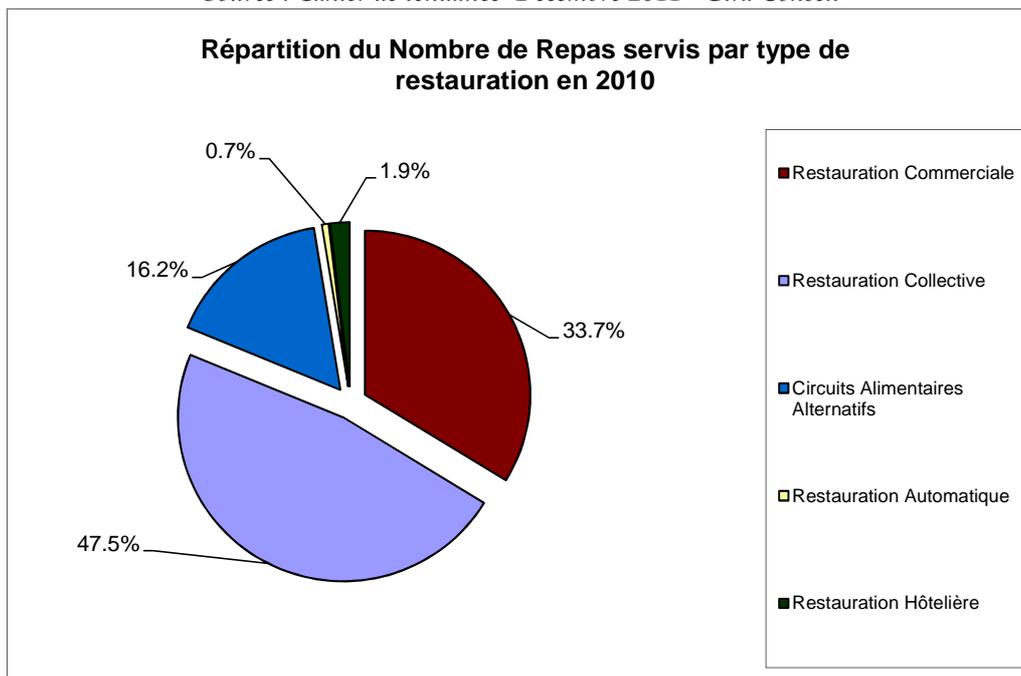
La restauration commerciale se subdivise en 3 segments :

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

Sur le marché de la restauration en 2010, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale en valeur si l'on se réfère au CA HT (part de marché de 58%) et par la restauration collective en volume si l'on se réfère au nombre de repas servis (47%).



Source : Cahier de tendance Décembre 2011 - Gira Conseil



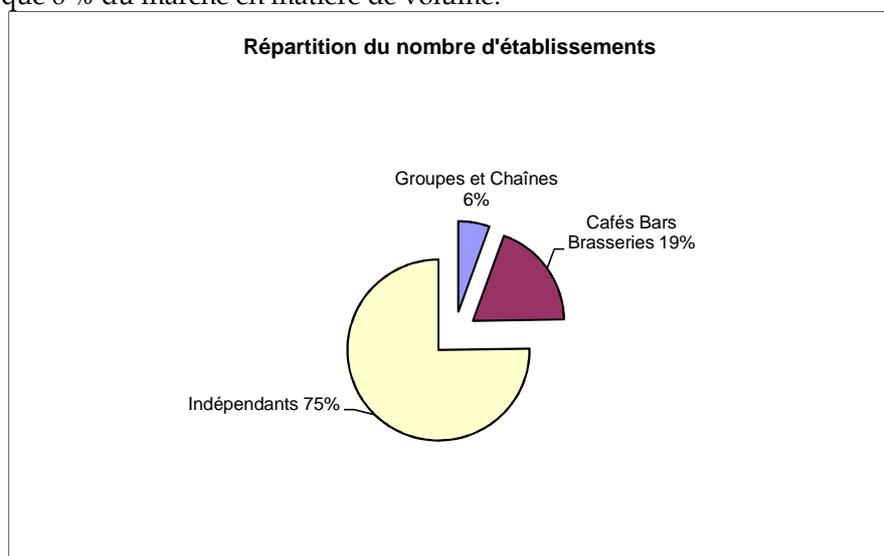
Source : Cahier de tendance Décembre 2011 - Gira Conseil

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

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

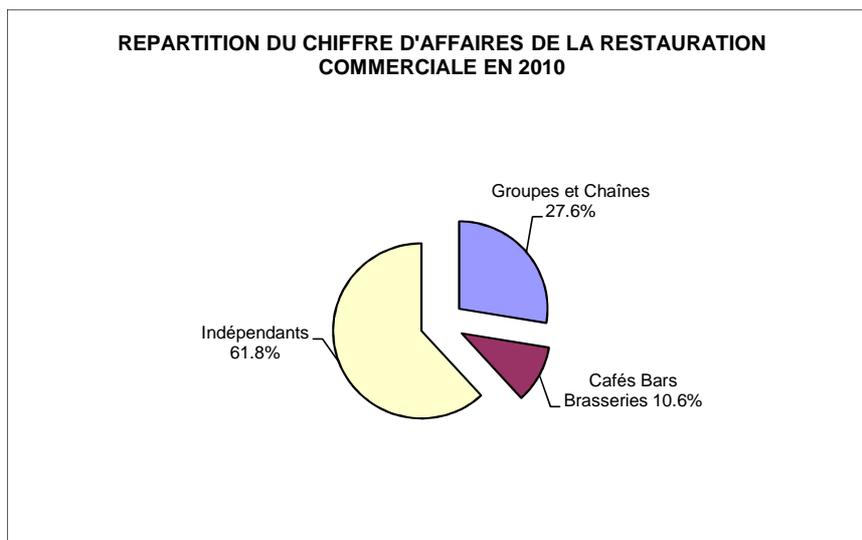
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 75 % du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2010. Les Cafés Bars Brasseries représentent pour leur part 19 % et les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 6 % du marché en matière de volume.



Source : Cahier de tendance Décembre 2011 - Gira Conseil

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

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent un quart du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 13,2 milliards d'euros pour l'année 2010.



Source : Cahier de tendance Décembre 2011 - Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2010				
TYPES	Etablissements		Chiffre d'affaires HT (en millions)	
	2010	Variation 09/10	2010	Variation 09/10
CHAINES	7 201	5.52%	10 065	19.08%
GROUPES	2 598	4.09%	3 154	26.41%
CAFES/BARS/BRASSERIES	34 003	-8.10%	5 100	-3.48%
INDEPENDANTS	133 134	7.00%	29 597	5.81%
TOTAL	176 936	3.63%	47 916	8.40%

Source : Cahier de tendance Décembre 2011 - Gira Conseil

Représentant près de 58% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale a marqué une progression de 8,4% en 2010 par rapport à 2009 avec un chiffre d'affaires de 47,9 milliards d'euros en 2010. Cette hausse est notamment obtenue grâce à la bonne santé affichée des chaînes de restauration (+19,1%) et des groupes (+26,4%).

Au regard de leurs performances, les chaînes semblent globalement avoir mieux profité en 2010 de la hausse du marché que les restaurateurs indépendants. Elles disposent en effet de nombreux atouts tels qu'un bon maillage du territoire, la notoriété de leurs enseignes, un positionnement prix souvent attractif (formules), et une bonne identification des concepts par les consommateurs.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2010 peuvent être réparties selon une segmentation plus fine à savoir:

- Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne dont l'activité principale est la commercialisation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, poulets frits, etc. (MC Donald's, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;

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

Groupe Flo intervient sur le segment « Grill » avec son enseigne Hippopotamus et sur le segment « Pizza » avec Tablapizza.

Ses enseignes Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter interviennent sur le segment « Restauration thématisée ».

En 2010, le chiffre d'affaires total (y compris chaînes) de la restauration rapide s'élève à 31,2 milliards d'euros. Depuis 2004, ce chiffre a augmenté de 58,4% puisqu'il était alors de 19,7 milliards d'euros. Les chaînes de restauration rapide représentent une part de marché de 8% du chiffre d'affaires global de la consommation alimentaire hors domicile.

Le marché de la pizza représente en France près de 6,57 milliards de chiffre d'affaires tous circuits confondus (grande distribution, restauration commerciale et collective, restauration automatique).

1.5.4 L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

La part du budget des Français consacrée à la restauration hors domicile croît régulièrement, soutenue notamment par des leviers socio-économiques structurels :

- développement du nomadisme alimentaire,
- allongement de la distance travail / domicile, impliquant un moindre retour à domicile à midi ;
- temps moindre consacré à la prise alimentaire, et notamment raccourcissement de la pause déjeuner. En 2010, les français consacrent 20 à 30 mn à leur repas contre 1h38 en 1975.
- accélération des rythmes de vie.

En matière de perspective, il est attendu dans les années à venir que la restauration hors domicile et la restauration commerciale continuent à croître.

- La persistance des évolutions structurelles des modes de vie devrait s'accompagner d'une alimentation accrue en dehors du domicile;
- la restauration commerciale dispose de relais de croissance importants, qui pourraient lui permettre de résister à la croissance des circuits alimentaires alternatifs;

La restauration à thème, grâce au développement de concepts forts, pourrait satisfaire les nouvelles attentes des clients.

1.6 LES ENSEIGNES DU GROUPE

1.6.1 PRESENTATION GENERALE

Groupe Flo est le leader français de la restauration commerciale servie à table et figure parmi les principaux leaders européens sur un segment de marché éminemment fragmenté et national.

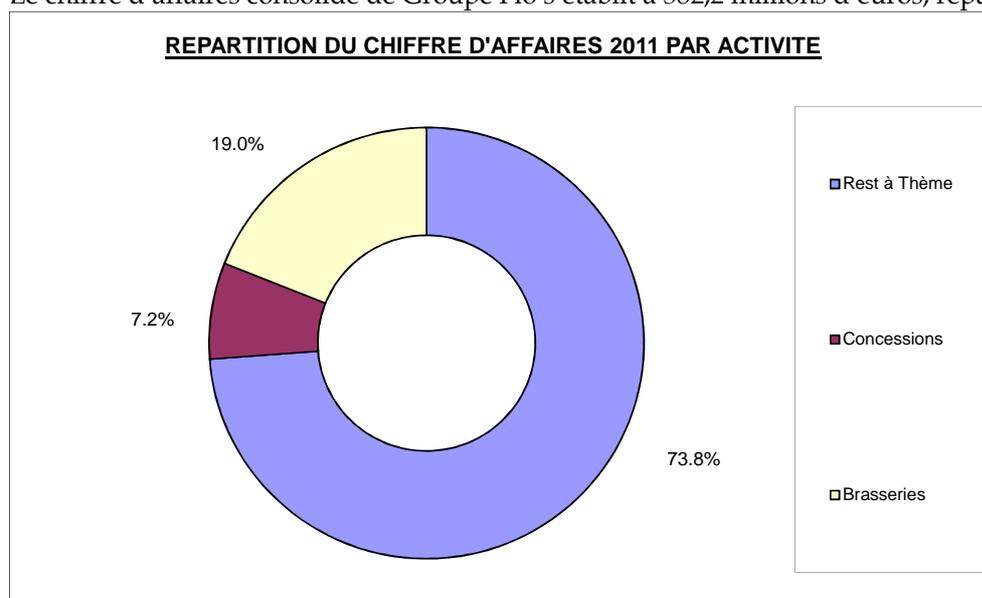
Groupe Flo est structuré autour de 302 restaurants (165 en propre et 137 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

- la Restauration à Thème (Hippopotamus, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain),
- les Brasseries,
- les Concessions.

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

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

Le total des ventes sous enseigne (franchises incluses) a atteint 587,5 millions d'euros sur l'année 2011. Le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo s'établit à 382,2 millions d'euros, réparti ainsi :



1.6.2 LES ENSEIGNES

1.6.2.1 LA RESTAURATION A THEME :

HIPPOPOTAMUS

Depuis l'ouverture de son premier restaurant en 1968, Hippopotamus n'a cessé de s'affirmer comme LE spécialiste de la viande de bœuf pour tous. Plus qu'un simple métier, la recherche de viandes de qualité est pour Hippopotamus une passion qui dure depuis plus de 40 ans.

A la carte toute l'année, comme dans le cadre d'opérations spéciales, Hippopotamus vous invite à la découverte du terroir français, à travers une sélection des meilleures races à viande françaises :

Charolaise, Limousine, Salers, Blonde d'Aquitaine... Grillés avec tout le savoir-faire d'un spécialiste, goûteux, tendres, persillés, juteux, les différents morceaux libèrent toute leur saveur et racontent leur histoire...

**Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus.
En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.**

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	18	33	41	0	92
Exploitations par des franchisés	8	10	38	16	72
Total 2011	26	43	79	16	164
Total 2010	22	40	74	14	150
Total 2009	21	39	69	8	137
Total 2008	21	38	61	5	125

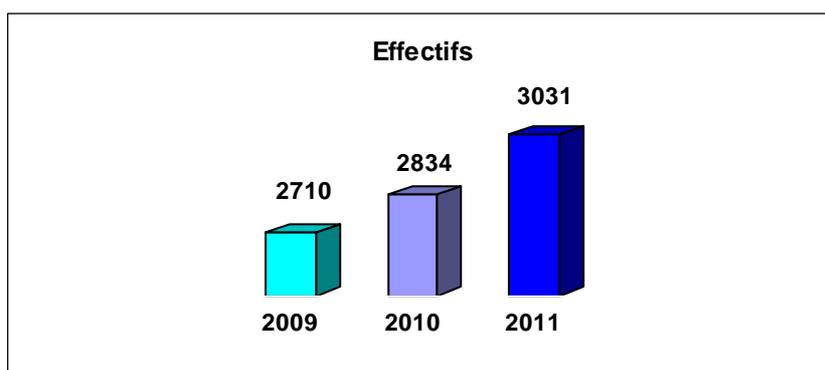
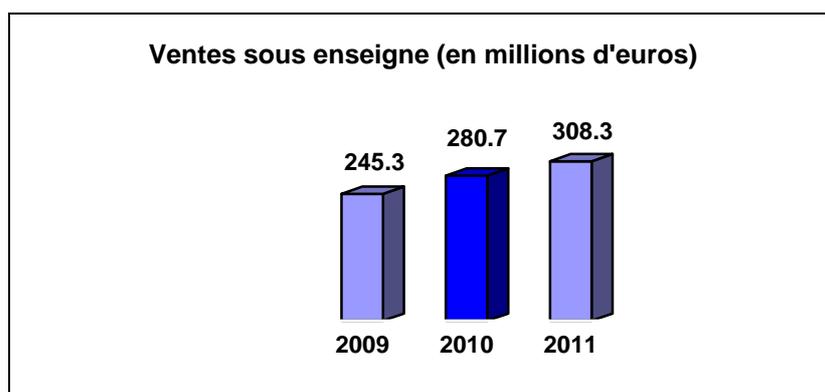
Chiffres clés Hippo:

164 restaurants dont **92** exploités en propre et **72** en franchise.

308,3 Millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

3 031 collaborateurs.

22,23 Euros de ticket moyen TTC.



TABLAPIZZA

Tablapizza invite à sa table toute l'authenticité et l'atmosphère ensoleillée du Sud de la France.

On y déguste des pizzas à pâte fine dans un décor qui fleure bon la campagne.

A peine entré chez Tablapizza, vous êtes déjà ailleurs, loin du quotidien et tout près des souvenirs d'enfance.

Dans une ambiance rustique et conviviale on y savoure des recettes inédites et exclusives : Pizzas Roulées, Pizzas Carrés, Pizzas Salades... la pâte à pizza est à l'honneur dans toutes nos recettes sucrées comme salées !

Tablapizza s'attache à vous faire découvrir des formes dépayssantes, uniques, des recettes originales et des produits qui ont le bon goût de la tradition.

Chez Tablapizza, découvrez la pizza qui change de la pizza.

Evolution et répartition du parc Tablapizza.

En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	2	10	7	0	19
Exploitation par des franchisés	0	2	7	0	9
Total 2011	2	12	14	0	28
Total 2010	2	12	14	0	28
Total 2009	0	12	14	0	26
Total 2008	0	12	12	0	24

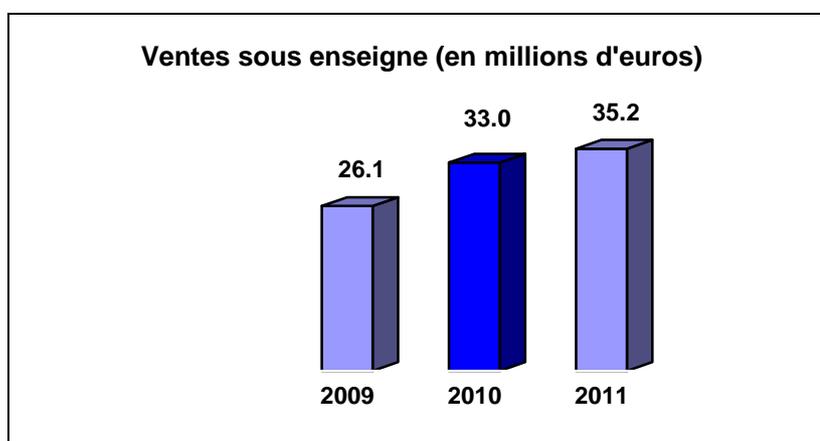
Chiffres clés Tablapizza :

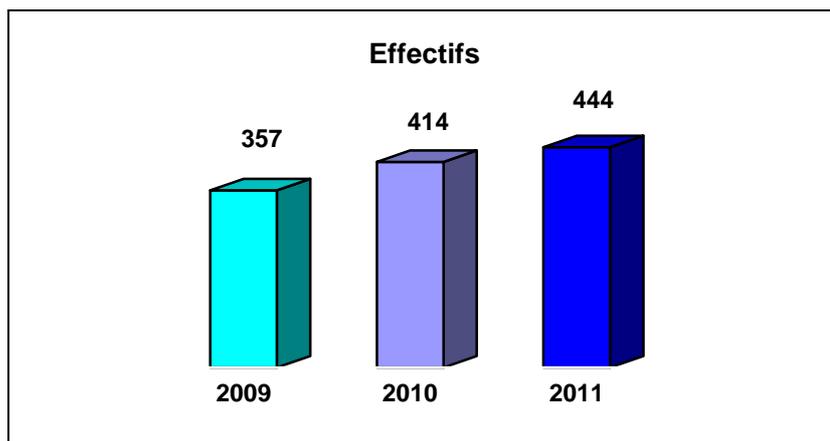
28 restaurants dont **19** exploités en propre et **9** en franchise.

35,2 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

444 collaborateurs.

17,6 Euros de ticket moyen TTC.





LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

Retrouvez toute la générosité d'une cuisine de tradition et des produits de qualité : Huîtres et fruits de mer, poissons et viandes, salades gourmandes, spécialités alsaciennes et desserts gourmands, pour satisfaire tous les goûts.

Pour répondre à toutes les envies, la Taverne de Maître Kanter propose un vaste choix de recettes, et une multitude de saveurs au travers d'une carte et des animations produits variées.

Venez partager des moments chaleureux et authentiques en famille, en couple ou entre amis dans nos restaurants.

C'est ça l'esprit Maître Kanter : tous les plaisirs de la brasserie près de chez vous, dans une ambiance conviviale, chaleureuse et détendue.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	3	2	0	5
Exploitation par des franchisés	0	2	32	0	34
Total 2011	0	5	34	0	39
Total 2010	0	5	35	0	40
Total 2009	0	4	32	0	36
Total 2008	0	4	31	0	35

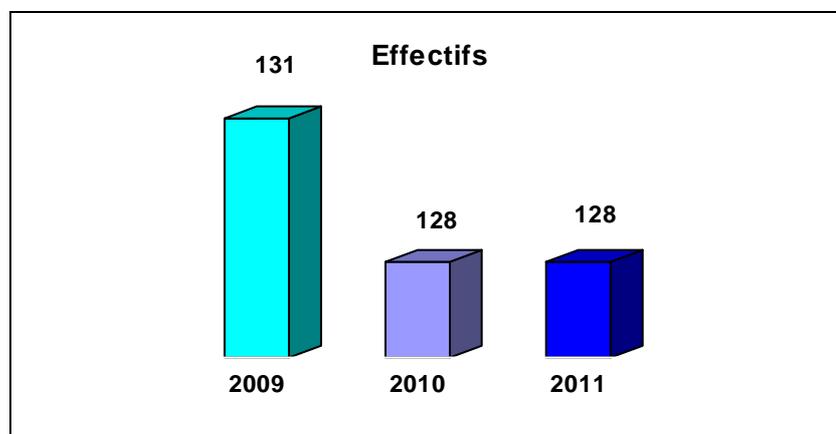
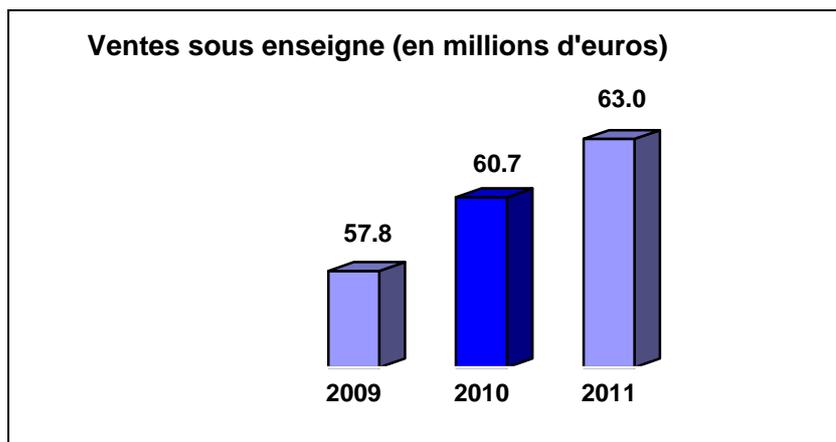
Chiffres clés Taverne de Maître Kanter :

39 restaurants dont **5** exploités en propre et **34** en franchise.

63,0 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

128 collaborateurs.

27,9 Euros de ticket moyen TTC.



BISTRO ROMAIN

Crée en 1982, l'enseigne Bistro Romain s'appuie sur quatre fondamentaux : la générosité, le prix, le cadre et l'accueil.

Nos restaurants vous offrent un moment culinaire à l'italienne.

Venez voyager en Italie le temps d'un repas, à proximité de chez vous, en famille ou entre amis, à travers notre culture, notre raffinement et notre cuisine.

Retrouvez le plaisir, la qualité, l'authenticité, la gourmandise et le partage, au travers de notre carte et nos animations culinaires. Carpaccios à volonté, pâtes, risotto, viandes et poissons, mais également desserts et coupes glacées combleront toutes vos envies.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Bistro Romain. En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	7	2	9	0	18
Exploitations par des franchisés	0	3	1	0	4
Total 2011	7	5	10	0	22
Total 2010	10	8	11	0	29
Total 2009	12	8	12	0	32
Total 2008	14	8	13	1	36

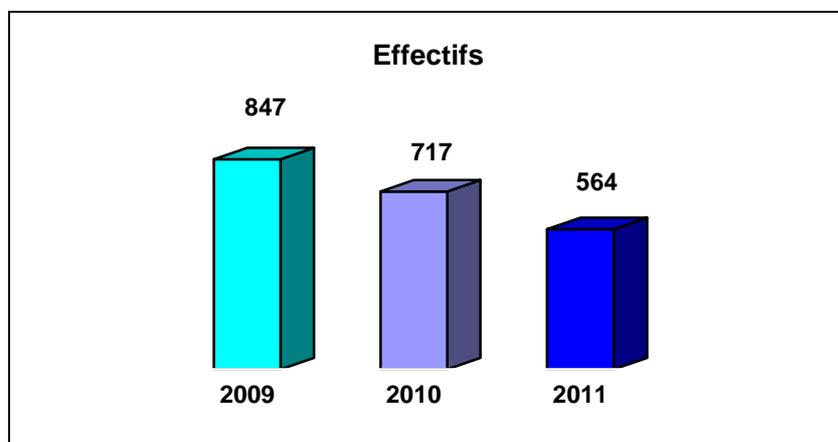
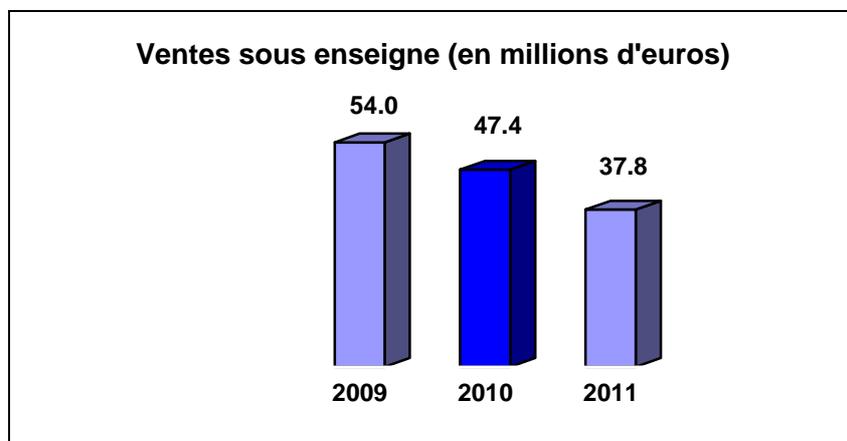
Chiffres clés BR :

22 restaurants dont **18** exploités en propre et **4** en franchise.

37,8 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

564 collaborateurs.

22 Euros de ticket moyen TTC.



1.6.2.2 BRASSERIES

La branche d'activité Brasseries a réalisé en 2011 des ventes sous enseigne de 92,9 millions d'euros.

Il s'agit de brasseries parisiennes aux noms célèbres : Flo, Julien, Le Vaudeville, Bofinger et Petit Bofinger, Le Bœuf sur le Toit, La Coupole... mais également provinciales avec Les Beaux Arts à Toulouse, l'Excelsior à Nancy... La plupart des brasseries ont un passé culturel et artistique riche et un cadre authentique.

La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais dont la proposition est renouvelée tous les jours.

Evolution et répartition du parc de brasseries.
En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	9	2	3	2	16
Exploitation par des franchisés	2	4	6	6	18
Total 2011	11	6	9	8	34
Total 2010	11	4	10	8	33
Total 2009	11	4	11	8	34
Total 2008	10	4	9	5	28

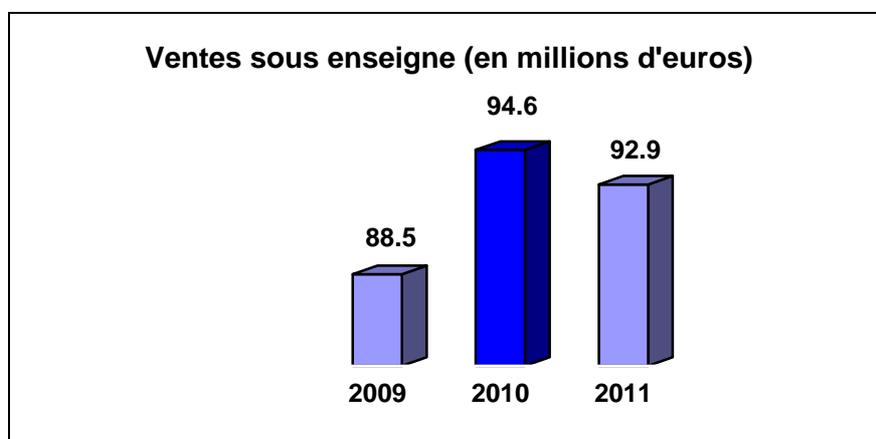
Chiffres clés Brasseries:

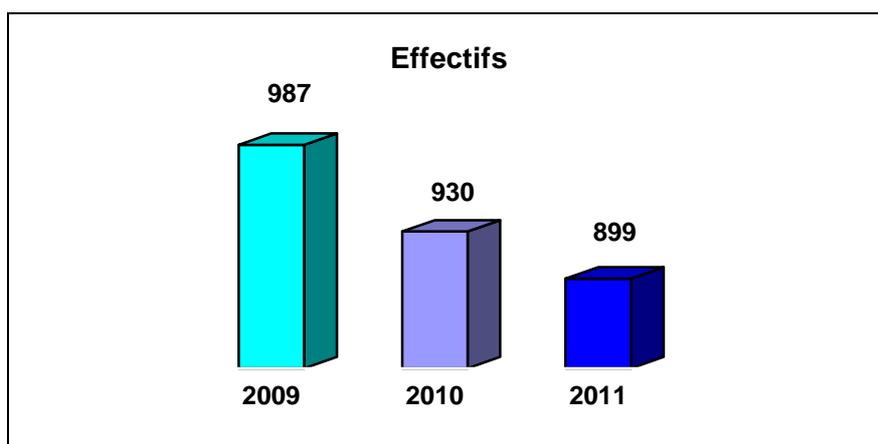
34 restaurants dont **16** exploités en propre et **18** en franchise.

92,9 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

899 collaborateurs.

44,5 Euros de ticket moyen TTC.





1.6.2.3 CONCESSIONS

La branche d'activité Concessions a réalisé en 2011 des ventes sous enseigne de 50,4 millions d'euros.

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

L'année 2011 a été marquée notamment par l'ouverture de 3 restaurants en 2011 au CNIT et l'arrêt du mandat de gestion de 4 restaurants situés au Disney Village.

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

- la concession au CNIT depuis juin 2002, comprenant 10 restaurants à fin 2011,
- l'ouverture de deux restaurants au cœur du Disney Village, le « King Ludwig's Castle » et le « Rainforest Café»,
- l'obtention de la concession du « Jardin des Plantes » en 2007.

**Evolution et répartition du parc d'activités de concession.
En nombre d'unités, au 31 décembre 2011.**

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Mandat de Gestion	0	0	0	0
Concession	3	12	0	15
Total 2011	3	12	0	15
Total 2010	3	13	0	16
Total 2009	3	13	0	16
Total 2008	3	12	0	15

La rémunération de ces implantations repose sur :

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

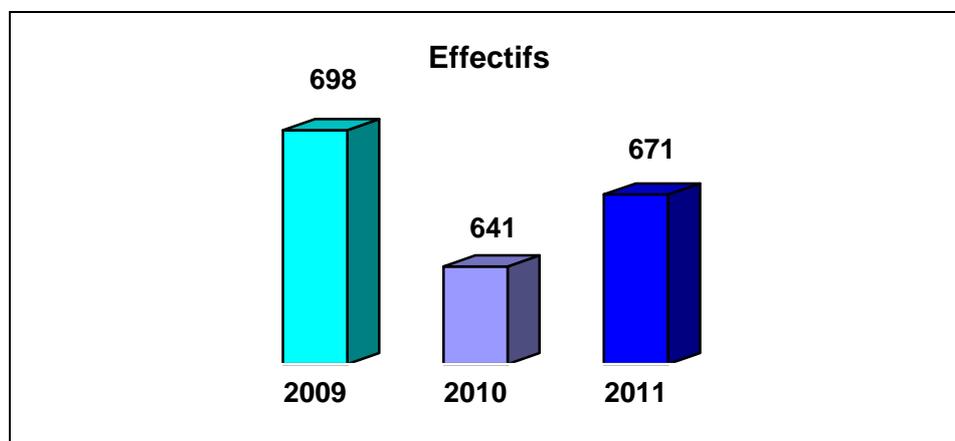
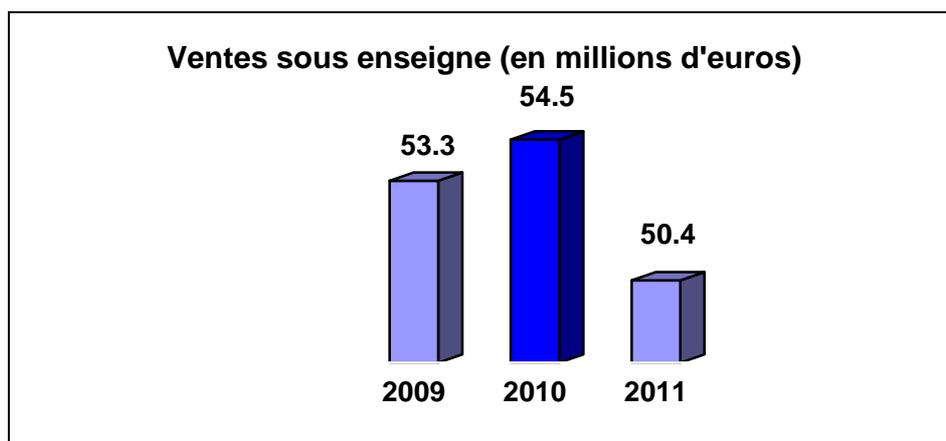
Groupe Flo intervient de manière opportuniste sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

Chiffres clés Concessions:

15 exploitations.

50,4 millions d'euros de ventes sous enseigne.

671 collaborateurs.



1.6.3 FRANCHISES

Fort de son patrimoine de marques et de son savoir-faire, Groupe Flo a développé la franchise à travers un contrat de franchise type qui comporte pour un restaurant :

- un droit d'entrée en contrepartie du transfert de savoir-faire, de l'utilisation de la marque, de l'exclusivité territoriale, de l'assistance à l'ouverture ;
- un pourcentage (redevance d'exploitation et participation à la publicité nationale) basé sur le chiffre d'affaires.

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

**Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2011.
En nombre d'unités.**

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Rest. à thème	8	17	78	16	119
Brasseries institutionnelles	2	4	6	6	18
Total franchises 31/12/2011	10	21	84	22	137
Total franchises 31/12/2010	9	15	82	20	126
Total franchises 31/12/2009	7	13	72	14	106
Total franchises 31/12/2008	6	12	63	9	90

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

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

En millions d'euros		2009	2010	2011	Variation 10/11
Rest à Thème	France	114.3	133.4	148.8	11.5%
	International	8.0	13.7	18.9	38.0%
	Total	122.3	147.1	167.6	14.0%
Brasseries institutionnelles	France	8.9	13.6	14.9	9.8%
	International	5.0	7.1	6.3	-11.9%
	Total	13.9	20.7	21.2	2.3%
Flo Prestige	France	0.2	0.2	0.2	0.0%
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	0.2	0.2	0.2	0.0%
Total	France	123.4	147.2	163.9	11.3%
	International	13.0	20.8	25.1	20.9%
	Total	136.4	168.0	189.0	12.5%

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

En 2011, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 7,1 millions d'euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des comptes consolidés.

1.6.4 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre de consolidation a varié sensiblement au cours des 5 derniers exercices, en raison de l'acquisition de Tablapizza et de Taverne de Maître Kanter, du développement du réseau et de mouvements de cession.

Evolution du périmètre opérationnel en 2011 :

Sur l'année 2011, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques avec 13 ouvertures, dont 10 en franchise, et 7 transformations d'anciens sites Bistro Romain :

- Hippopotamus :
 - o 7 transformations d'anciens sites Bistro Romain, dont 1 franchise,
 - o 1 transformation d'un ancien site Taverne de Maître Kanter en franchise,
 - o 7 ouvertures en franchises,
 - o 1 fermeture d'un franchisé.
- Taverne de Maître Kanter : 1 ouverture et 1 fermeture en franchise,
- Bistro Romain : 7 transformations,
- Brasseries : 2 ouvertures et 1 fermeture de franchisés,
- Concessions : 3 ouvertures et l'arrêt du mandat de gestion de 4 sites situés au Disney Village.

Evolutions semestrielles 2009-2011 du périmètre opérationnel.

Le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre ayant affecté Groupe Flo de 2009 à 2011

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2008-2010 DU PERIMETRE OPERATIONNEL							
		2009		2010		2011	
		S1-09	S2-09	S1-10	S2-10	S1-11	S2-11
Restauration à thème	Nombre de Restaurants	138	137	137	138	136	134
	Chiffre d'affaires Semestriel	127.1	137.9	138.2	141.8	140.7	141.5
	Chiffre d'affaires Annuel	265.0		280.0		282.2	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	19	19	19	16	16	16
	Chiffre d'affaires Semestriel	36.9	38.4	38.7	35.9	36.4	36.1
	Chiffre d'affaires Annuel	75.3		74.6		72.5	
Concessions	Nombre de Restaurants	13	13	13	13	15	15
	Chiffre d'affaires Semestriel	11.1	13.1	11.5	12.7	13.5	14.0
	Chiffre d'affaires Annuel	24.2		24.2		27.5	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	170	169	169	167	167	165
	Chiffre d'affaires Semestriel	175.1	189.4	188.4	190.4	190.6	191.6
	Chiffre d'affaires Annuel	364.5		378.8		382.2	

Chiffre d'affaires en millions d'euros

État du parc de restaurants au 31 décembre 2011

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus 	Propre en décembre 2011	18	33	41	0	92
	Franchise en décembre 2011	8	10	38	16	72
	Total Décembre 2011	26	43	79	16	164
	Propre en décembre 2010	15	32	41	0	88
	Franchise en décembre 2010	7	8	33	14	62
	Total Décembre 2010	22	40	74	14	150
Bistro Romain 	Propre en décembre 2011	7	2	9	0	18
	Franchise en décembre 2011	0	3	1	0	4
	Total Décembre 2011	7	5	10	0	22
	Propre en décembre 2010	10	7	9	0	26
	Franchise en décembre 2010	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2010	10	8	11	0	29
Tablapizza 	Propre en décembre 2011	2	10	7	0	19
	Franchise en décembre 2011	0	2	7	0	9
	Total Décembre 2011	2	12	14	0	28
	Propre en décembre 2010	2	10	7	0	19
	Franchise en décembre 2010	0	2	7	0	9
	Total Décembre 2010	2	12	14	0	28
Taverne de Maître Kanter 	Propre en décembre 2011	0	3	2	0	5
	Franchise en décembre 2011	0	2	32	0	34
	Total Décembre 2011	0	5	34	0	39
	Propre en décembre 2010	0	3	2	0	5
	Franchise en décembre 2010	0	2	33	0	35
	Total Décembre 2010	0	5	35	0	40
Brasseries BRASSERIES FLO	Propre en décembre 2011	9	2	3	2	16
	Franchise en décembre 2011	2	4	6	6	18
	Total Décembre 2011	11	6	9	8	34
	Propre en décembre 2010	9	2	3	2	16
	Franchise en décembre 2010	2	2	7	6	17
	Total Décembre 2010	11	4	10	8	33
Concessions CONCESSIONS FLO	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	3	12	0	0	15
	Total Décembre 2011	3	12	0	0	15
	Mandat de gestion	0	4	0	0	4
	Concessions	3	9	0	0	12
	Total Décembre 2010	3	13	0	0	16
TOTAL	Propre en décembre 2011	39	62	62	2	165
	Franchise en décembre 2011	10	21	84	22	137
	Total Décembre 2011	49	83	146	24	302
	Propre en décembre 2010	39	67	62	2	170
	Franchise en décembre 2010	9	15	82	20	126
	Total Décembre 2010	48	82	144	22	296

Exploitations dont les murs sont détenus en propre :

Le Groupe n'a pas pour stratégie de procéder à l'acquisition systématique des murs des restaurants qu'il exploite, mais cherche toutefois à sécuriser les coûts d'occupation de ses locaux. En conséquence, le Groupe a développé depuis trois ans une stratégie visant à recourir à des contrats de crédit-bail, afin d'avoir une meilleure visibilité sur les coûts d'occupation des locaux supportés par les établissements qui exploitent ses enseignes et d'augmenter la part de ses actifs corporels.

Au 31 décembre 2011, sur un total de 302 restaurants (franchises incluses), les murs de huit restaurants sont détenus en propre, les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail (15 sites) ou d'une location simple (279 sites).

1.6.5 NOUVEAUX PRODUITS

Hippopotamus est la première enseigne nationale de restauration à proposer un programme de fidélité à ses clients. Lancé en novembre 2011, le programme "Ma Carte Hippopotamus" vise à stimuler la consommation des clients de l'enseigne, à mieux connaître leur comportement d'achat ainsi qu'à renforcer leur lien à la marque Hippopotamus. Le programme propose aux adhérents de cumuler l'équivalent de 10% du montant de leur addition sur un compte fidélité. A l'issue de leur 4ème visite, la cagnotte constituée se met à disposition et permet de régler tout ou partie de leurs additions suivantes.

1.7 L'ORGANISATION DU GROUPE

1.7.1 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. Groupe Flo est 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 sa filiale AGO 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 :

- Redevances holding (direction générale et fonctions supports) : proportionnelles 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 2011, ce chiffre d'affaires s'établit à 39,6 millions d'euros, soit une baisse de 5,8 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 de Maître Kanter.

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 principales filiales de Groupe Flo SA sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :

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

Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole SA :

Société exploitant le restaurant à l'enseigne La Coupole.

Les Petit Bofinger SA :

Société exploitant la brasserie située à Paris, rue de la Bastille, le fonds de commerce étant détenu par Groupe Flo.

Petit Bofinger Vincennes SARL (ex Le Sport)

Cette société détient le fonds de commerce «Petit Bofinger Vincennes » et exploite le restaurant depuis le mois de décembre 2010 (arrêt de la location-gérance entre la société le Golf et Petit Bofinger Vincennes ex « Le Sport »).

Flo Concess SNC :

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

Eurogastronomie SA :

Société prestataire de services, exploitant sous contrat de mandat de gestion, 4 restaurants à Disneyland Paris. Fin septembre 2011, le contrat est arrivé à échéance et n'a pas été renouvelé.

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 :

Détient 100% des sociétés suivantes : Quai Marine, Enzo, Pacific Pizza, Café de la Place, Boutique Flo Prestige depuis 2010 ; Matsuri, Tiger Wok, Café New Yorkais depuis le premier semestre 2011, qui exploitent les restaurants du même nom au CNIT. L'activité du restaurant Push Car reste gérée par la société Flo La Défense. Ainsi 9 restaurants sont exploités au CNIT La Défense via un contrat de location-gérance.

Hippo Gestion et Cie SNC :

Détient à 100% les sociétés suivantes : les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Hippopotamus (Hippo Est, Hippo Sud, Hippo Nord Ouest, Hippo Paris) ainsi que les sociétés Hippo Massy, Bœuf à six pattes Gif sur Yvette, Hippo Lyon Bron, Hippo Lyon Solaize et Hippo Aix en Provence.

Les fonds de commerce sous enseigne Hippopotamus sont détenus soit par Hippo Gestion et Cie SNC soit par Groupe Flo ou des sociétés extérieures. Les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Hippopotamus bénéficient ainsi d'un contrat de location-gérance de la part

d'Hippo Gestion, Groupe Flo ou des sociétés extérieures ainsi que d'un contrat de licence de marque consentie par Groupe Flo.

Seuls les sites Hippopotamus Alesia et Nice restent rattachés à la société Hippo Gestion.

SCI Hippo :

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

Flo Gestion SNC :

Société prestataire 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 Gestion Régional SARL:

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

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 :

L'ensemble des fonds de commerce sous enseigne Bistro Romain appartient à AGO (sauf le fonds de commerce Bistro Romain Montpellier détenu par Groupe Flo SA). Détient 100% des quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Bistro Romain (BR Nord Est, BR Paris, BR Nord Ouest, BR Sud). Ces quatre sociétés bénéficient d'un contrat de location-gérance consenti par AGO.

Seuls les sites Bistro Romain Ponthieu et Cadires restent rattachés à la société AGO.

L'exploitation des fonds de commerce des restaurants transformés sous d'autres enseignes du Groupe est confiée en location gérance aux sociétés concernées.

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.

Convergence Achats SARL :

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

Tablapizza SAS :

Détient 100% des sociétés Tabla Nanterre, Costa Costa Tours et T Marseille La Valentine ainsi que 100% des quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Tablapizza (Tabla Nord Ouest, Tabla Est, Tabla Sud et Tabla Paris). Ces quatre sociétés bénéficient d'un contrat de location-gérance consenti par Tablapizza SAS, Tabla Nanterre et Groupe Flo.

SCI Tablapizza :

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

Arago Lacroix SARL :

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

Pig SAS:

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, exploite le restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon ». L'exploitation de ce restaurant a été passée en location gérance au cours du premier semestre 2010.

Taverne de Maître Kanter SA :

Détient à 100% les sociétés TMK Clermont, TMK Reims ainsi que les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Taverne de Maître Kanter (TMK Paris, TMK Sud, TMK Nord Ouest, TMK Est).

SCI Taverne de Maître Kanter :

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

Groupe Flo SPA SAS :

Société prestataire de services, qui exploite sous contrat de mandat de gestion un restaurant à Roissy et un autre à Chessy.

1.7.2 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE 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. La composition des instances de gouvernance est décrite dans le paragraphe 3.1.1

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. Les fonctions d'audit et de contrôle interne sont supervisées par le comité d'audit qui s'appuie pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (directions générales opérationnelles) et fonctionnelles, et notamment les directions de l'audit opérationnel, de la trésorerie et du contrôle de gestion. Une présentation actualisée du comité d'audit figure au paragraphe 3.4.1.1.

Groupe Flo regroupe sous l'autorité du Directeur général :

1.7.2.1 LES FONCTIONS OPERATIONNELLES

Groupe Flo gère ses activités opérationnelles par secteur opérationnel et a mis en place une organisation en réseau multi-enseignes

- le secteur opérationnel de la restauration à thème est dirigé par un directeur général qui est assisté par des directeurs régionaux qui couvrent le territoire national. Le mode de gestion retenu est le mode de gestion multi enseignes, basé sur la régionalisation. Le contrôle de gestion opérationnel est rattaché au directeur général ainsi que la direction de l'audit opérationnel ;
- le secteur opérationnel Brasserie est dirigé par un directeur général et reste caractérisé par une gestion individualisée de restaurants. Le contrôle de gestion opérationnel est rattaché au directeur général de cette branche ;
- le secteur opérationnel «Concessions » est dirigé par un responsable opérationnel, avec un mode de gestion spécifique par contrat.

Chaque secteur opérationnel définit sa politique commerciale et marketing avec l'aide du service Marketing qui lui est rattaché.

Chaque secteur opérationnel met en œuvre la politique ressources humaines définie par activité et recrute le personnel nécessaire pour chaque restaurant.

De même la gestion des travaux neufs et de la maintenance est assurée sous la responsabilité des directeurs régionaux.

1.7.2.2 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE

La direction administrative et financière assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée de toutes les sociétés du Groupe,
- le contrôle financier,
- 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 études et négociations de croissance externe,
- le « Risk Management ».

1.7.2.3 LA DIRECTION DE LA FRANCHISE

La Direction de la franchise 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.

1.7.2.4 LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

La Direction Recherche & Développement a été créée afin de répondre à un besoin de rationaliser et coordonner les lancements des offres et la recherche de nouveaux produits, tout en appliquant un « socle » de méthodes en matière de gestion de la qualité et de prévention des risques sanitaires.

Cette Direction R & D est présentée dans la partie 2.4. « Sécurité & environnement ».

1.7.2.5 CONVERGENCE ACHATS

La société Convergence Achats SARL fondée à parts égales par Groupe Flo et Disneyland Paris a pour objectif d'organiser la politique « achats alimentaires » de ses deux actionnaires ainsi que de tout autre adhérent.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1	<i>Les faits marquants</i>	35
2.1.1	UNE ANNEE 2011 CONTRASTEE	35
2.1.2	CONFIRMATION DE L'EFFICACITE DU MODELE ECONOMIQUE	35
2.1.3	UNE STRUCTURE FINANCIERE SAINTE	35
2.2	<i>Commentaires sur les résultats et la situation financière</i>	36
2.2.1	CHIFFRE D'AFFAIRES	36
2.2.2	EBITDA	37
2.2.3	RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	37
2.2.4	RESULTAT FINANCIER	38
2.2.5	RESULTAT NET (PART DU GROUPE)	38
2.2.6	FLUX DE TRESORERIE	38
2.2.7	STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS	39
2.3	<i>Ressources humaines</i>	41
2.3.1	EFFECTIF TOTAL PAR SECTEUR OPERATIONNEL	41
2.3.2	POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2011	42
2.3.3	FORMATION	44
2.3.4	UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP	45
2.4	<i>Sécurité et Environnement</i>	47
2.4.1	LE POLE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	47
2.4.2	LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »	51
2.4.3	NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES	52
2.4.4	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	53
2.5	<i>Les facteurs de risques et politique d'assurance</i>	53
2.5.1	RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION	53
2.5.2	RISQUES FINANCIERS	57
2.5.3	RISQUES JURIDIQUES	61
2.5.4	POLITIQUE D'ASSURANCE	65
2.5.5	SECURITE DES SITES	67
2.6	<i>Perspectives et stratégies</i>	68
2.6.1	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE	68
2.6.2	PERSPECTIVES ET STRATEGIES	68

2.1 LES FAITS MARQUANTS

2.1.1 UNE ANNEE 2011 CONTRASTEE

Les ventes totales sous les différentes enseignes de Groupe Flo ont atteint 587,5 millions pour l'année 2011, soit une progression de 2,9% par rapport à la même période en 2010. Cette croissance s'appuie principalement sur la dynamique d'ouvertures de franchises réalisées depuis le 1er janvier 2010 (27 restaurants). Cette évolution tient également compte du non renouvellement du contrat de gestion de quatre restaurants propriétés de Disneyland Paris depuis le 30 septembre 2011, activité non stratégique et dilutive pour Groupe Flo.

Le chiffre d'affaires consolidé de 2011 avec 382,2 millions d'euros a progressé de 0,9% par rapport à 2010 (+1,3% à périmètre comparable).

L'année 2011 s'est déroulée de manière contrastée.

La première période de janvier à juillet était marquée par une croissance régulière.

Dès le mois d'août, Groupe Flo a constaté une rupture de confiance et de consommation des ménages français, sur fonds de crise européenne.

Cette tendance s'est ensuite accentuée sur le quatrième trimestre.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires a également été affecté, au troisième trimestre, par la fermeture des restaurants Bistro Romain pour transformation.

2.1.2 CONFIRMATION DE L'EFFICACITE DU MODELE ECONOMIQUE

Au cours des quatre dernières années, Groupe Flo a optimisé ses modèles économiques et renforcé sa structure financière tout en développant ses réseaux.

Malgré le contexte de consommation difficile, le résultat opérationnel courant atteint 33,0 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 33,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La rentabilité opérationnelle de Groupe Flo a été pénalisée au second semestre par la contraction de son activité commerciale et l'impact ponctuel du coût des transformations des sites Bistro Romain (1,7 million d'euros) qui auront un impact positif dès 2012.

2.1.3 UNE STRUCTURE FINANCIERE SAINTE

Le résultat financier s'est fortement amélioré en 2011 (-4,7 millions d'euros en 2011, contre -5,4 millions d'euros en 2010), sous l'effet de la poursuite du désendettement, tout en conservant un fort niveau d'investissements opérationnels, en soutien du développement des marques.

La dette nette bancaire s'établit à 77,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un ratio de Leverage (Dette nette / EBITDA) de 1,6. Ce ratio permet à Groupe Flo de maintenir une marge minimum sur son crédit syndiqué.

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

2.2.1.1 L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 de Groupe Flo ressort à 382,2 millions d'euros, en hausse de 0,9 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2009	2010	2011	% Var 10/11
Restauration à thème	265.0	280.0	282.2	0.8%
Brasseries	75.3	74.6	72.5	-2.8%
Concessions	23.9	23.8	26.8	12.6%
Autres	0.3	0.4	0.7	75.0%
Total Groupe	364.5	378.8	382.2	0.9%

Dans un contexte de consommation difficile, Groupe Flo, grâce à ses Marques et Concepts adaptés, a renforcé l'attractivité de ses enseignes et a poursuivi une dynamique commerciale, lui permettant ainsi de consolider ses gains de parts de marché.

L'année 2011 a été marquée par une rupture de la fréquentation à partir du 3ème trimestre touchant l'ensemble des secteurs opérationnels. L'ouverture de 3 nouveaux restaurants au CNIT a cependant permis au chiffre d'affaires des Concessions de progresser de 13% en 2011.

La répartition du chiffre d'affaires est représentée dans la partie « Présentation générale » (1.6.1).

2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Evolution du périmètre opérationnel en 2011 :

Sur l'année 2011, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques avec 13 ouvertures, dont 10 en franchise, et 7 transformations d'anciens sites Bistro Romain :

- Hippopotamus :
 - o 8 transformations (7 anciens sites Bistro Romain et 1 ancien site Taverne Maître Kanter),
 - o 7 ouvertures en franchises,
 - o 1 fermeture d'un franchisé.
- Taverne de Maître Kanter : 1 ouverture et 1 fermeture en franchise,
- Bistro Romain : 7 transformations,
- Brasseries : 2 ouvertures et 1 fermeture de franchisés,
- Concessions : 3 ouvertures et l'arrêt du mandat de gestion de 4 sites situés au Disney Village.

Comme annoncé, l'enseigne Bistro Romain a poursuivi en 2011 la restructuration de son réseau avec les transformations en Hippopotamus de 7 restaurants.

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

EVOLUTION DE L'EBITDA 2011						
en millions d'euros	2011	% CA	2010	% CA	Variation 10/11	Variation % 10/11
EBITDA Groupe	48.1	12.6%	48.8	12.9%	-0.7	-1.4%

L'EBITDA consolidé est en baisse de 1,4 % par rapport à 2010 et s'établit à 48,1 millions d'euros en 2011.

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

Les principales mesures d'adaptation ont porté sur :

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

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2011						
en millions d'euros	2011	% CA	2010	% CA	Variation 10/11	Variation % 10/11
Chiffre d'affaires	382.2		378.8		3.4	0.91%
Coûts d'approvisionnement	-74.8	19.58%	-73.2	19.32%	1.6	2.22%
Charges de Personnel	-171.8	44.94%	-169.6	44.77%	2.2	1.29%
Autres Frais Opérationnels	-87.5	22.89%	-87.2	23.02%	0.3	0.34%
Amortissements et Provisions	-15.1	3.95%	-15.4	4.07%	-0.3	-2.06%
Resultat Opérationnel Courant	33.0	8.62%	33.4	8.82%	-0.4	-1.34%

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2011 à 33 millions d'euros, en baisse de 1.34 % par rapport à 2010 soit - 0,4 millions d'euros.

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

2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

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

En millions d'euros	2011	2010	2009
Coût de l'endettement financier net	-4.5	-5.7	-8.7
. Produits financiers	0.3	0.5	0.3
. Charges financières	-0.5	-0.2	-0.3
Autres produits et charges financiers	-0.2	0.3	0.0
Résultat financier net	-4.7	-5.4	-8.7

En 2011, la charge financière nette du Groupe a diminué de 0,7 million d'euros. Cette amélioration provient principalement de la réduction du coût de l'endettement financier brut (+1,2 millions d'euros) liée à la baisse de l'endettement moyen et du coût des instruments de couverture.

2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2011	2010	Variation
Résultat opérationnel courant	33.0	33.4	-0.4
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.3	-2.3	0.0
Résultat opérationnel	30.7	31.1	-0.4
Résultat financier	-4.7	-5.4	0.7
Résultat avant impôt	26.0	25.7	0.3
Quote part SME	0.0	0.0	0.0
Impôts	-11.0	-10.4	-0.6
Résultat net (part du groupe)	15.0	15.3	-0.3

Au 31 décembre 2011, le résultat net ressort à +15,0 millions d'euros contre +15,3 millions d'euros en 2010.

Cette baisse de -0,3 million d'euros s'explique par :

- un résultat opérationnel courant en légère diminution (-0,4 million d'euros),
- des éléments non courants stables
- un résultat financier en amélioration de +0,7 million d'euros,
- une charge d'impôt en augmentation de -0,6 million d'euros, du fait de reprises d'impôts différés actifs sur reports déficitaires (-0,7 million d'euros).

2.2.6 FLUX DE TRESORERIE

2.2.6.1 LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie partie 5 du document de référence.

2.2.6.2 LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie partie 5 du document de référence.

2.2.6.3 LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie partie 5 du document de référence.

2.2.6.4 SYNTHÈSE BILANTIÈLE ET RATIOS FINANCIERS

Tableau de synthèse de la situation de trésorerie

	2011	2010	2009
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	32.5	38.1	22.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-16.7	-10.5	-3.4
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-8.7	-32.3	-25.4
Variation de la trésorerie	7.1	-4.7	-6.8
Trésorerie à l'ouverture	22.6	27.3	34.1
Trésorerie de clôture	29.7	22.6	27.3

L'augmentation des impôts payés de 1,9 million d'euros ainsi qu'une baisse de la capacité d'autofinancement de 3,0 millions d'euros expliquent le tassement de la génération des flux de trésorerie opérationnelle.

L'augmentation des besoins de trésorerie liés aux activités d'investissement (-6,2 millions d'euros) est principalement due à des investissements de maintenance en hausse (-3,2 millions d'euros de plus qu'en 2010) ainsi qu'à une baisse des cessions d'immobilisations par rapport à 2010 (-2,5 millions d'euros de moins qu'en 2010).

Le Groupe a poursuivi son désendettement en 2011 (remboursement de -21,4 millions d'euros d'emprunts sur la tranche A et les crédits baux, augmentation de la tranche B de 20,8 millions d'euros) bien que le rythme soit bien inférieur à celui de 2010. Le Groupe a versé en 2011 4,7 millions d'euros de dividendes relatifs à l'exercice 2010.

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

2.2.7 STRUCTURE BILANTIÈLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilans consolidés IFRS résumés

En millions d'euros	2011	2010
Actifs non courants	317.1	316.0
Actifs courants	53.9	53.1
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	29.9	23.1
TOTAL ACTIF	400.9	392.2
Capitaux propres	151.4	139.0
Dettes financières non courantes	24.7	51.7
Impôts différés - passif	15.9	15.1
Provisions pour risques et charges non courantes	1.4	1.4
Autres dettes non courantes	0.0	0.0
Total passifs non courants	42.0	68.2
Dettes financières courantes	84.1	59.5
Provisions pour risques et charges courantes	3.5	3.7
Dettes fournisseurs	57.7	55.2
Autres dettes diverses courantes	62.2	66.6
Total passifs courants	207.5	185.0
TOTAL PASSIF	400.9	392.2

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2011 à 151,4 millions d'euros en augmentation de +12,4 millions d'euros.

Cette augmentation provient :

- des augmentations de capital suite à des levées de stock options pour +1,1 million d'euros,
- du résultat net de l'exercice 2011 pour +15,0 millions d'euros,
- de la variation de la juste valeur des instruments de couverture nets d'impôts pour +1,0 million d'euros,
- du paiement des dividendes pour -4,7 millions d'euros.

La dette financière nette (hors juste valeur des instruments financiers) au 31 décembre 2011 s'établit à 77,9 millions d'euros, soit :

- 107,8 millions d'euros d'emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) dont 23,7 millions d'euros en passifs non courants et 84,1 millions d'euros en passifs courants ;
- 29,9 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) de 107,8 millions d'euros se ventilent en :

- 107,6 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 0,2 million d'euros de concours bancaires courants.

La trésorerie nette s'élève à 29,7 millions d'euros, soit :

- 29,9 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement,
- 0,2 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 62,2 millions d'euros se ventilent en :

- 58,8 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 2,7 millions d'euros d'autres dettes,
- 0,1 million d'euros de produits constatés d'avance,
- 0,6 million d'euros de dettes liées au programme de fidélité.

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2011

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

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

Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2011

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières *	96.0	82.1	13.9	0.0
Obligations en matière de location-financement	12.8	2.0	5.4	5.4
Obligations d'achat irrévocables	0.0	0.0	0.0	0.0
Engagements commerciaux				
Autres obligations à long terme	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	108.8	84.1	19.3	5.4

* y compris juste valeur des instruments financiers

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

- aux baux commerciaux de ses restaurants,
- au matériel qu'il exploite en location dans le cadre de contrats annuels ou pluriannuels.

Ratios financiers

	2011	2010	2009
Ratio de structure (Dette financière nette * /Fonds propres)	0,51	0,61	0,88
Ratio d'endettement financier (Dette financière nette * /EBITDA)	1,62	1,75	3,07
Ratio de couverture des intérêts (EBITDA / frais financiers)	10,69	8,56	4,03

* hors Juste valeur des instruments financiers

Ces ratios sont des ratios de gestion. Les ratios bancaires « Covenants » sont mentionnés en notes 16 et 26 des comptes consolidés (partie 5).

L'amélioration des ratios se poursuit en 2011, avec une hausse des capitaux propres et une baisse de l'endettement financier net.

2.3 RESSOURCES HUMAINES

2.3.1 EFFECTIF TOTAL PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Evolution des effectifs du Groupe Flo en fin d'exercices 2009, 2010 et 2011. Sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Services Centraux	Total
Effectifs 2009	4 045	987	698	215	5 945
Effectifs 2010	4 093	930	641	199	5 863
Effectifs 2011	4 163	899	671	196	5 929
Exploitations					
Cadres exploitations	254	100	30	0	384
Employés et apprentis exploitation	3 909	799	641	0	5 349
Total Exploitations	4 163	899	671	0	5 733
Fonctions support/siège					
Cadres support/siège	0	0	0	109	109
Employés et apprentis support/siège	0	0	0	87	87
Total Fonctions support/ siège	0	0	0	196	196
Répartition hommes/femmes					
Hommes	2 356	709	424	83	3 572
Femmes	1 807	190	247	113	2 357
Total 2011	4 163	899	671	196	5 929

L'effectif du groupe Flo se caractérise par :

- une population jeune,

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

Ces programmes ont contribué à fidéliser et motiver les collaborateurs.

2.3.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2011

2.3.2.1 POLITIQUE DE RECRUTEMENT

L'EMPLOI ET L'ALTERNANCE AU CŒUR DE LA STRATEGIE DU GROUPE FLO

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

Avec plus de 560 jeunes en contrat d'alternance en 2011, le groupe n'a cessé de développer ce mode de formation et de recrutement. Entre 2008 et 2011, le nombre de contrats d'alternance dans le Groupe a crû de plus de 150 %.

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

Pour assurer le suivi de ces alternants, tous les tuteurs et maîtres d'apprentissage sont formés au sein du centre de formation Flo par un formateur labélisé par la Branche professionnelle sur les formations tutorales.

Cahier de suivi – Alternant chez Flo

ALTERNANT (E):	contrat pro <input type="checkbox"/>	apprenti <input type="checkbox"/>
Nom :		
Prénom :		
Durée du contrat :		
Rythme de l'alternance/mois :jours école/.....jours entreprise	



En 2011 le Groupe a mis en œuvre une prime « Tutorat » qui permet de récompenser les tuteurs ayant sur une année d'accompagnement formé, évalué et fait grandir leurs apprentis. Pour cela un livret de suivi des alternants a été mis en place afin de compléter la panoplie des outils mis à la disposition des tuteurs pour faciliter leur travail.

Le Groupe travaille par ailleurs avec plus de 120 Ecoles Hôtelières, Lycées, CFA, UFA et Centres de Formation Professionnelle pour assurer la formation théorique des alternants. Ces établissements sont répartis sur l'ensemble du territoire national. Groupe Flo collabore plus étroitement avec un certain nombre d'entre eux, et les soutient notamment par le biais de la Taxe d'Apprentissage. Pour pallier aux besoins de recrutement plus spécifiques, Flo Formation a également ouvert, en partenariat avec le CFA UTEC, une classe de futurs Chefs de Partie dédiée à la marque HIPPOPOTAMUS.

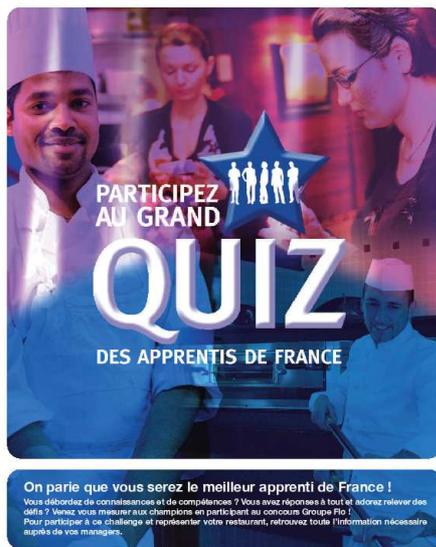
- 1 -



Différents évènements internes sont dédiés chaque année aux alternants, preuve supplémentaire de l'engagement du Groupe en la matière. La Journée des Apprentis réunit à Paris tous les alternants ayant rejoint le Groupe à chaque rentrée. Ainsi, pour sa troisième édition, la Journée des Apprentis du 2 décembre 2011 a permis de réunir à « La Coupole » plus de 300 alternants de toute la France pour une journée de découverte des enseignes, de partage et de convivialité.



Dans le même esprit, le concours des apprentis organisé chaque année en interne a été modernisé en 2011 afin de tester de façon plus ludique et interactive le niveau d'acquisition de connaissances des apprenants. Pour ce concours 2011, dont le niveau était très élevé, 132 alternants de seconde année ont participé au premier tour pour consacrer au final 3 vainqueurs.



En complément de son engagement vis-à-vis de l'alternance, le Groupe permet également à des jeunes, via des stages en entreprise, de compléter leur formation initiale. En 2011, ce sont plus de 350 stagiaires qui ont ainsi été accueillis dans les différents restaurants du Groupe.



Enfin, après la Coupole, la Brasserie BOFINGER a remis pour la première fois, le 14 novembre 2011, les clefs de son restaurant aux élèves de l'Institut Paul Bocuse qui, sur une journée entière et sous l'œil bienveillant de l'encadrement, ont pris en main la gestion des équipes, le service et la cuisine pour le plus grand bonheur des clients. Un exercice grandeur nature de la vie d'un restaurant emblématique de la capitale.

LE RECRUTEMENT AU PLUS PRES DU BESOIN POUR UNE MEILLEURE COMMUNICATION

En 2010, un outil de recrutement informatique a été mis à la disposition des directeurs leur permettant de mettre en ligne leurs offres sur le site Métier du Groupe : www.groupeflo-recrute.com et de gérer leurs besoins en accédant entre autre au vivier de candidats du Groupe. Plus de 600 offres ont été diffusées grâce à cet outil sur toute la France en 2011 et, plus de 3500 CV sont en vivier à ce jour. Le site de recrutement a également été refait afin d'acquiescer une accessibilité « Bronze » au niveau du Handicap.

2.3.2.2 POLITIQUE SALARIALE

Elle s'organise autour de deux modes de rémunération :

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

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

2.3.3 FORMATION

La Formation Professionnelle Continue revêt pour le Groupe un enjeu stratégique. Elle est la garantie :

- de la maîtrise et de la transmission du savoir-faire du Restaurateur dans le développement de l'entreprise ;
- de la professionnalisation et de l'amélioration de la qualité de notre prestation en adéquation avec les exigences des clients ;
- de l'adaptation du Groupe et de ses équipes aux évolutions indispensables de notre métier dans tous les domaines ;
- et de la mise en œuvre d'une promotion interne renforcée.

Notre politique de formation est mise en œuvre dans le respect des principes suivants :

- la formation continue est accessible à tous, elle doit permettre aux qualifiés comme aux non qualifiés d'accéder à la promotion au sein du groupe ;
- la sélection des candidats est réalisée de façon objective et se base sur des critères d'assiduité, de volontariat et de performance à partir des entretiens d'évaluation ;
- la formation continue est qualifiante et se concrétise par une validation des acquis, étape préalable à toute prise de fonction ou promotion.

Ces enjeux se sont donc traduits à travers les axes suivants :

Accompagner les itinéraires et les évolutions professionnelles

Accompagner les nouveaux entrants :

- utiliser les BAO (Parcours d'intégration) dans le cadre de toute embauche,
- former les tuteurs : accélération de cette formation dans le cadre de l'accompagnement des nouveaux collaborateurs et pour renforcer la qualité de celui-ci.

Soutenir les projets individuels d'évolution professionnelle :

- en veillant, à partir des entretiens d'évaluation et à travers le plan de formation et l'utilisation du Droit Individuel à la formation, à ce que les compétences nécessaires à la tenue des postes soient acquises et en mettant en oeuvre les formations visant à pallier les carences ;
- poursuite de la démarche individuelle de développement et de reconnaissance des compétences en dynamisant les VAE (Validation Acquis de l'Expérience).

Suivre l'intégration des apprentis dans leur restaurant d'accueil :

- accompagner et formaliser le tutorat (Cf. : L'EMPLOI ET L'ALTERNANCE AU CŒUR DE LA STRATEGIE DU GROUPE FLO).

Renforcer les bases des encadrants dans la gestion des équipes

Le Groupe a également poursuivi la professionnalisation des encadrants (DE, Chefs, Adjoints, Seconds et Chefs de partie) à travers les parcours professionnels dans le cadre des cursus, en fonction des besoins en postes. Ainsi, 70 personnes ont bénéficié d'un cursus en 2011, soit depuis 2009, 242 accompagnements dont 80 % ont validé en totalité ou partiellement leur diplôme.

La formation reste un point clef de la préparation du Groupe et de ses collaborateurs à un Avenir commun pérenne et prospère.

2.3.4 UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP



Depuis 2007, Groupe Flo et l'ensemble de ses entités sont activement engagés dans l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées.

L'année 2011 a été marquée par trois grands événements : la signature de 5 accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, le lancement de la première journée du handicap et le renforcement de la collaboration avec le secteur protégé.

Signature des accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés :

Groupe Flo a signé à l'unanimité avec ses partenaires sociaux, de nouveaux accords d'entreprise pour les sociétés Hippo Paris SARL, Hippo Nord/Ouest SARL, Hippo Est SARL, Hippo Sud SARL et Flo Gestion.

Ces 5 accords ont été agréés par la DIRECCTE des Hauts de Seine en août 2011, pour une durée de 3 ans.

Tous se composent d'un plan :

- d'embauche et Intégration,
- de maintien dans l'Emploi,
- d'insertion et Formation,
- de collaboration avec le Secteur Protégé,
- de communication et Sensibilisation.

Première journée du handicap :

Groupe Flo a organisé le 20 octobre 2011, sa première journée nationale dédiée au Handicap. Tous les postes étaient accessibles aux travailleurs handicapés qui souhaitaient venir découvrir nos métiers, avec la volonté au cours de cette journée de :

- faire découvrir à des candidats potentiels la capacité de Groupe Flo à accueillir des travailleurs handicapés et à leur offrir un futur emploi ;
- mobiliser tous les collaborateurs à la cause du handicap, afin de les aider à surmonter leurs à priori et qu'ils deviennent les artisans du succès de chaque intégration ;
- sensibiliser nos clients sur nos engagements citoyens et en faire des relais d'opinion.

A l'issue de cette journée, où plus de 200 candidats ont partagé le quotidien des équipes du Groupe Flo, soit un à deux Travailleurs Handicapés par restaurant. 20 candidats ont intégré les équipes du Groupe et 4 ont prolongé l'expérience avec une convention de stage.

Témoignages de quelques candidats qui ont participé à cette journée, et ont intégré les équipes du Groupe Flo :

« Il faut tenir bon, surtout lors des coups de feu. Mais c'est faisable ! On n'est pas tout seul, on est accompagné et c'est rassurant. C'est comme une famille qui nous donne du soutien et est solidaire. C'est tout ce que j'attendais, enfin une situation stable, un emploi en CDI. C'est valorisant. C'est un rêve qui se réalise » - Florent, 1er commis de cuisine en CDI.

« Je suis ravie de voir une entreprise qui donne une chance de se mettre en situation pour apprécier les personnes et le potentiel. Ce serait bien que d'autres entreprises suivent cet exemple » - Hayat, hôtesse d'accueil en CDI.

« Les équipes m'ont très bien accueillie, elles n'ont fait aucune différence avec moi et m'ont traitée comme n'importe quelle employée. Cette journée du handicap valorise l'être humain et permet de faire tomber les aprioris existants de part et d'autre du handicap. Je recommande cette journée ! » - Naziha, stagiaire en pâtisserie.



EN PARTENARIAT AVEC **jobekia**

QUAND LE HANDICAP S'INVITE À LA TABLE DU GROUPE FLO

Pour illustrer ses engagements en faveur de l'intégration du handicap, le GROUPE FLO dédie la journée du 20 octobre à la découverte des métiers de la restauration dans ses 170 restaurants.

En partenariat avec JOBEKIA, le GROUPE FLO offre la possibilité à des travailleurs handicapés de découvrir l'envers du décor de la restauration pour créer des vocations et donner vie à leurs envies.

En salle ou en cuisine, tous nos métiers sont accessibles et le handicap ne doit pas être un frein à leur carrière. Au GROUPE FLO, seules les compétences font la différence !

Retrouvez tous nos engagements sur le sujet du handicap sur www.groupeflo.fr, rubrique métiers.

Pour toute suggestion et/ou complément d'information, n'hésitez pas à rentrer en contact avec notre Action Handicap sur action.handicap@groupeflo.fr

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

5 emmenthorn

ENTRETIEN RINANNI TABLAPIZZA Hippopotamus FLO

Collaboration avec le secteur protégé :

Sur l'année 2011, 40 contrats ont été signés avec des entreprises du secteur protégé dont plus de la moitié pour : Entretien des espaces verts sur les restaurants et Confection de bacs à fleurs. Une vraie prise de conscience des managers sur ce partenariat.

Les autres actions ont eu lieu dans des domaines plus tertiaires :

- impression des books de formations,
- recyclage du papier,
- dématérialisation de matériel informatique,
- etc,...

Ces travaux ont donné lieu à l'emploi indirect de 4 travailleurs handicapés.

Groupe Flo a accueilli dans ses équipes 41 nouveaux collaborateurs handicapés tout au long de l'année, et 27 stagiaires.

Les résultats encourageants de ces dernières années incitent Groupe Flo à mettre en place de nouvelles actions pour aller encore plus loin.

« Le handicap est l'affaire de nous tous » et nécessite une implication de l'ensemble des collaborateurs.

2.4 SECURITE ET ENVIRONNEMENT

2.4.1 LE POLE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Pour une meilleure réactivité et une bonne coordination des expertises, le Pôle R & D regroupe plusieurs compétences :

- une équipe composée de Directeurs Techniques et Culinaires, tous pilotes de projets par marque,
- une équipe en charge de la Qualité,
- une responsable du pilotage des coûts de revient.

Le Pôle Recherche & Développement a pour missions principales :

- l'élaboration des offres produits par carte et par marque et la mise à disposition des fiches techniques et manuels de savoir-faire à tous les chefs de cuisine et via un réseau de chefs référents;
- le respect et la garantie des règles d'hygiène et de sécurité des aliments en vigueur ;
- l'élaboration d'un cahier des charges en liaison avec Convergence Achats au service des équipes opérationnelles, afin d'assurer le meilleur sourcing possible et de faciliter une sous-traitance adaptée à nos métiers ;
- l'optimisation permanente et l'évolution de nos modes opératoires en cuisine, en collaboration avec le service travaux investissements du Groupe ;
- la mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de développement durable, d'engagements et de signes de qualité ;
- la contribution à l'élaboration de tous les outils de formation qualité, technique et culinaire auprès de Flo Formation ;
- des actions de veille régulière sur les produits, les filières, les matériels et les technologies.

2.4.1.1 L'ELABORATION DES OFFRES

Pour toutes les marques duplicables du Groupe FLO, un Manuel de Savoir-Faire recueille les descriptifs techniques de chaque offre commerciale, carte annuelle, bi-annuelle et animations.

La coordination des différents projets est assurée par l'animation d'un rétro-planning des cartes et des animations.

2.4.1.2 LES REGLES D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le Service Qualité du Pôle Recherche et Développement de Groupe FLO en relation avec un laboratoire indépendant.

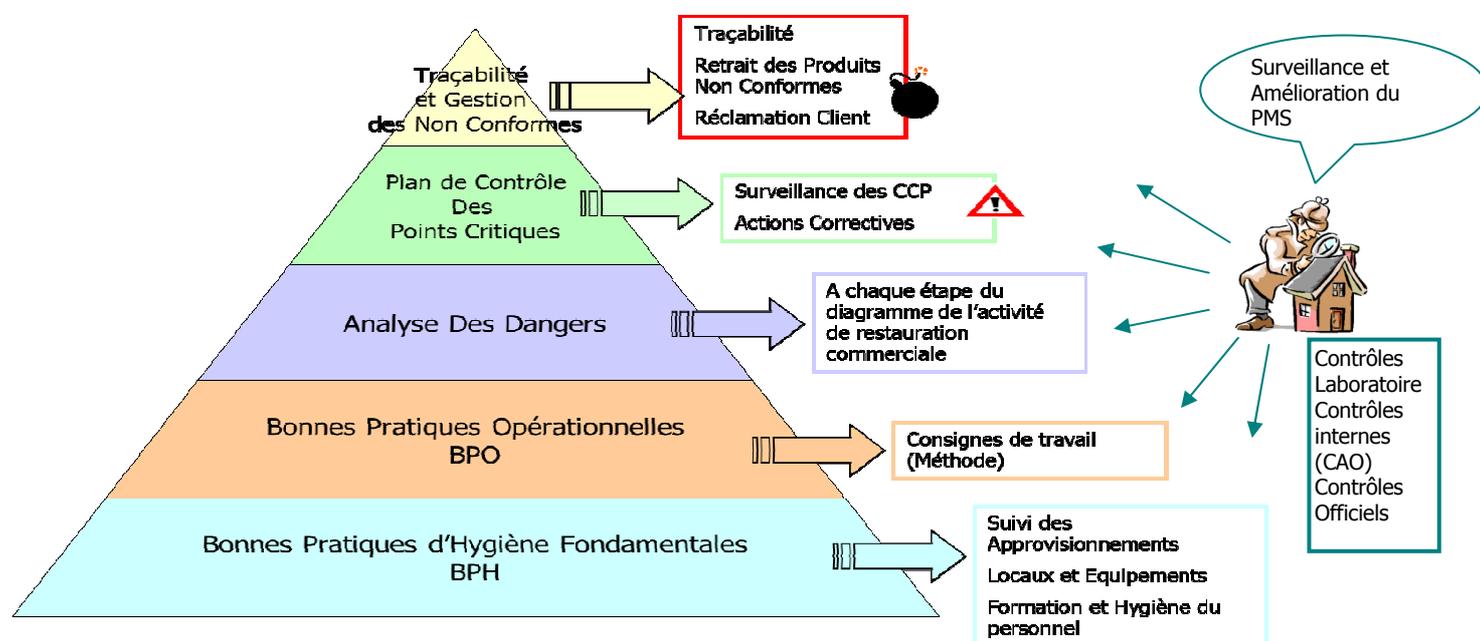
Groupe FLO et ses branches d'exploitation sont en conformité avec les législations en vigueur relatives à la gestion d'établissements ouverts au public. Des commissions de sécurité interviennent périodiquement pour s'assurer de la conformité de nos établissements.

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

En 2010, le Manuel HACCP a fait l'objet d'une refonte en un PMS (Plan de Maîtrise Sanitaire).

En réponse à la réglementation, ce document utilise la méthode HACCP pour la maîtrise des risques biologiques chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Il est mis à jour annuellement dans le cadre de l'amélioration continue.

PLAN DE MAITRISE SANITAIRE



Le schéma pyramide (PMS) met en évidence les bonnes pratiques d'hygiène, les bonnes pratiques opérationnelles, les points critiques et les procédures de traçabilité et de gestion des non conformités. Les contrôles du laboratoire extérieur, les visites inopinées des services officiels et les audits internes de la Cellule des Audits Opérationnels permettent le suivi des procédures et leur amélioration continue.

Ce PMS a été mis en forme et partagé avec les équipes opérationnelles et les services supports au cours de l'année 2010. Il a été diffusé auprès de l'ensemble des restaurants début 2011.

Les contrôles effectués en 2011

En interne :

- Les audits opérationnels de la CAO :

L'équipe du Contrôle Audit Opérationnel réalise des contrôles inopinés à raison d'un à deux audits d'une journée par an pour tous les restaurants du Groupe FLO. Ces audits viennent compléter les audits hygiènes réalisés par notre laboratoire extérieur.

- Les visites du laboratoire extérieur : audits hygiène et prélèvements bactériologiques :

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

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

En 2011, la priorité a été mise sur les contrôles de surfaces qui ont été triplés afin de sensibiliser les équipes à l'utilisation des produits lessiviels et à la propreté des locaux, des équipements et des matériels.

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

Les fournisseurs de viande fraîche et de viande bovine hachée (tartares, steaks hachés) ont été particulièrement contrôlés au cours de l'année 2011.

Les résultats de ces contrôles sont suivis directement par le service Qualité, en coordination avec le service Qualité de Convergence Achats.

En externe :

Les services officiels de contrôle de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 57 visites inopinées sur toute la France.

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

Suivi des indicateurs hygiène :

Le Service Qualité assure le suivi et la synthèse des indicateurs Qualité pour le réseau en propre avec :

- les contrôles des matières premières,
- les audits et les résultats bactériologiques produits et surfaces,
- les réclamations clients,
- les visites officielles.

Ces indicateurs sont transmis et commentés chaque mois au Comité de Direction du Groupe FLO.

Depuis septembre 2011, ces mêmes résultats pour le réseau des restaurants en franchise sont directement suivis par le Service Qualité. Les restitutions ont été harmonisées avec le réseau en propre et sont transmises et commentées également au Comité de Direction de Groupe FLO chaque mois.

Les actions de sensibilisation

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

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

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

Fin 2011, le Service Flo Formation et le Service Qualité, avec les équipes opérationnelles, ont poursuivi le travail sur une version e-learning de la formation à l'hygiène.

La formation PMS pour l'encadrement :

A la suite de la création du PMS en 2010 et de sa diffusion en 2011, la formation HACCP a fait l'objet d'une refonte en formation PMS. Sa durée a été maintenue à une journée.

La formation PMS a permis de former près de 110 adjoints et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire en 2011.

Formalisation de procédures internes

• Les procédures Qualité :

Pour une plus grande fluidité dans le traitement de l'information et un besoin de formalisation interne, les procédures Qualité ont été rédigées. Elles permettent de définir les actions menées par le Service Qualité dans le traitement de l'information liée à la sécurité des aliments, à savoir :

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

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

- Les procédures de la Gestion commerciale des réclamations clients relatives à la sécurité des aliments ont été formalisées pour une meilleure réactivité.

Le Contrôle des approvisionnements

Le Service Qualité 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 des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles,
- identifier les produits qui requièrent un suivi bactériologique,
- identifier les fournisseurs qui nécessitent un audit sur la maîtrise du risque sanitaire.

2.4.1.3 « PLANS CONCEPTS »

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

Le Service Qualité a travaillé avec les chefs de projets techniques et culinaires sur la conception technique des cuisines des différentes enseignes afin de mutualiser l'organisation des réserves, des locaux sociaux, des zones de travail, des cuisines d'envoi et de l'ensemble du matériel. Celui-ci a fait l'objet d'un appel d'offre. Les plans concepts ont été mis à jour en conséquence et ont été diffusés le 1^{er} juin 2011 au cours d'une session d'information pour l'ensemble des architectes du Groupe FLO.

2.4.1.4 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Développement durable :

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

Les travaux du SNRTC sur les biodéchets ont notamment été suivis avec attention pour suivre ensuite leur application dans un futur proche.

« Nutrition durable » :

Une démarche nutritionnelle a été engagée pour l'ensemble des enseignes du Groupe FLO, elle s'est déployée selon trois orientations déclinées ci-dessous.

- Orientation Marketing avec une approche « client » :

Les valeurs nutritionnelles des menus enfants de la Restauration à Thème sont calculées et analysées ; les allergènes à déclaration obligatoire sont identifiés et font l'objet d'une information au consommateur, à la demande.

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

Ces analyses ont été présentées et synthétisées auprès des équipes marketing afin de permettre une communication fiable dans ce domaine.

- Orientation Ressources Humaines avec une approche « salariés » :

Parce que la satisfaction du client passe aussi par celle des collaborateurs, un outil interne « plan alimentaire » a été mis au point pour permettre notamment la planification des repas du personnel dans le respect de l'équilibre nutritionnel.

D'autre part, cet outil met en œuvre plus de 50% des recettes du CAP Cuisine afin de valoriser la présence des apprentis dans les cuisines du Groupe FLO.

- Orientation Achats avec une approche « produit » :

Des « fiches repères » ont été créées pour apporter un éclairage sur différentes problématiques liées à la « nutrition durable », comme la pêche du thon rouge ou l'huile de palme.

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

A ce titre, Groupe FLO a été, en tant que Groupe de restauration commerciale, le partenaire exclusif de l'INAO (Institut National de l'Origine et de la qualité, Ministère de l'Agriculture), à l'occasion du Mois de la Qualité en octobre de chaque année depuis 2010.

2.4.1.5 LES OUTILS DE FORMATION

Formations techniques et culinaires :

- Un partenariat avec notre organisme de formation agréé, Flo Formation, et le Pôle de Compétitivité des viandes « INNOVIANDES », a permis la mise au point de cursus de formation autour de la viande et des techniques bouchères.
Cette formation s'adresse à l'ensemble des chefs des restaurants Hippopotamus pour ensuite s'élargir aux équipes seconds et chefs de partie en 2012. Elle permet de professionnaliser les équipes de cuisine pour la maîtrise du cahier des charges des viandes.
- Un outil destiné à l'organisation technique des cuisines « Aide Opérationnelle Cuisine » (AOC), a été mis au point sur une base informatique Excel. Cet outil a été diffusé auprès de l'ensemble des chefs de cuisine. Il centralise la totalité des enregistrements et documents nécessaires au chef de cuisine et son équipe. Il permet ainsi de les accompagner au quotidien dans la gestion des ratios, les inventaires produits, les enregistrements du PMS, etc.

Formations en sécurité des aliments :

Ces formations dédiées à l'hygiène et au PMS ont été détaillées dans le paragraphe précédent (« 2.4.1.2. Les règles d'hygiène et de sécurité des aliments – Les actions de sensibilisation »).

2.4.1.6 ACTIONS DE VEILLE

Les différents contacts avec les filières, les équipes R&D de nos fournisseurs, le Pôle de Compétitivité des viandes « INNOVIANDES » et le Pôle de Compétitivité des produits de la mer « AQUIMER », permettent d'assurer la veille sur les produits, les filières et les technologies.

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

2.4.2 LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »

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

Les 4 principales missions de Convergence Achats sont :

Le sourcing des produits alimentaires en fonction de ses clients.

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

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 sur la mutualisation des volumes du Groupe Flo, de Disneyland Resort Paris et des clients extérieurs adhérents à Convergence Achats.

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 Achats 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.

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

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

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

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

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

La sécurité alimentaire est une grande priorité de Convergence Achats.

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

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

La veille des textes législatifs en perpétuelle évolution est assurée.

Près de 1 000 restaurants, soit 150 000 clients journaliers finaux, sont concernés par les achats réalisés par Convergence.

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

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

2.4.3 NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES

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

Cette loi implique :

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

- pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 2ème groupe) :
 - o de s'obliger à se mettre en accessibilité avant le 1^{er} janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).

Conformément à la réglementation, Groupe Flo a réalisé 97 audits à fin 2011 sur l'accessibilité des exploitations du Groupe afin de répondre et d'anticiper les mises en accessibilité des établissements. Le Groupe Flo continue ces audits afin de les finaliser à fin 2012.

2.4.4 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les informations relatives à la protection de l'environnement sont indiquées au paragraphe 2.5.1.10.

2.5 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Les risques spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 2.5.1.), les risques financiers (paragraphe 2.5.2.) et les risques juridiques (paragraphe 2.5.3.) sont présentés au sein de chacune de ces catégories de manière hiérarchique.

La société a procédé à une revue de ses risques et elle considère, à la date du document, qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs identifiés que ceux présentés au présent paragraphe. Elle précise toutefois que le présent paragraphe n'a pas vocation à être exhaustif, d'autres risques et incertitudes non connus de la société à ce jour ou qu'elle juge aujourd'hui non significatifs pourraient également avoir un effet défavorable sur le Groupe, son activité, ses résultats, son image, sa situation financière ou ses perspectives.

2.5.1 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

2.5.1.1 OBLIGATIONS SANITAIRES EN MATIERE D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS

Dans le cadre de leur activité, les différents établissements du Groupe sont soumis à un nombre important de règles et règlements leur imposant des obligations en matière d'hygiène et de sécurité des aliments.

Le respect de cette réglementation est assuré par les contrôles de divers services (Direction Départementale de la Protection des Populations, Commission de Sécurité, etc.) aussi bien à l'occasion de l'ouverture d'un nouvel établissement qu'en cours de vie des établissements existants. En cas de non-respect de la réglementation, ces services de contrôle peuvent prononcer ou initier des processus visant à ce que soient prononcées des sanctions allant de la simple demande de mise en conformité à la fermeture définitive de l'établissement en cause. Ces sanctions peuvent également inclure des amendes pécuniaires. Le non-respect des normes applicables en matière d'hygiène et de sécurité des aliments peut désormais engager la responsabilité du Groupe.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire (cf chp 2.4.2) décrit nos procédures pour répondre à la réglementation en vigueur en matière de sécurité des aliments.

La méthode utilisée (HACCP) est une méthode d'analyse des risques qui permet de décrire les bonnes pratiques d'hygiène et d'analyser, à partir du diagramme de préparation des denrées, les points

critiques, d'en définir des valeurs cibles et d'en organiser l'enregistrement. C'est ainsi que l'on retrouve sur l'ensemble des points de vente du Groupe FLO différents documents :

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

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

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

En parallèle, des audits réalisés par des laboratoires extérieurs et indépendants permettent de vérifier le bon niveau de maîtrise des normes et des processus de contrôle pour chaque établissement et d'identifier les restaurants en difficulté pour organiser un suivi si nécessaire.

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

2.5.1.2 RISQUES LIES A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE SUR LES PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE

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

Cette tendance s'est d'ores et déjà traduite par une réduction significative de la fréquentation et du ticket moyen des consommateurs dans les enseignes du Groupe ayant eu un effet significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe depuis 2008. Ces modifications de comportements des consommateurs pourraient perdurer et continuer à affecter à court ou moyen terme les activités, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Dans ce contexte, Groupe Flo cherche en permanence à s'adapter aux évolutions des comportements des consommateurs au travers d'une offre de produits fréquemment renouvelée et des politiques promotionnelles maîtrisées sur toutes les branches.

2.5.1.3 RISQUES LIES AUX EVOLUTIONS DES EXIGENCES LEGALES ET REGLEMENTAIRES

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

Compte tenu de la dimension sociale de ses activités, le Groupe est également très attentif à respecter les lois et réglementations en matière de santé, d'hygiène, de sécurité alimentaires et des personnes,

ainsi que d'utilisation, de manipulation ou de recyclage des déchets et, le cas échéant, à susciter leur évolution.

2.5.1.4 RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

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

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

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

2.5.1.5 RISQUES LIES AUX CONSEQUENCES DE CONFLITS SOCIAUX

Le métier du Groupe est un métier d'offres et de services. Le Groupe surveille ainsi en permanence la cohérence de ses offres et de ses stratégies par rapport aux conditions des marchés sur lesquels il évolue et à la pression concurrentielle à laquelle il peut être soumis.

Dans cette gestion au quotidien des hommes et des femmes, le Groupe a déjà été confronté à l'émergence de conflits sociaux et ne peut exclure que de nouveaux conflits puissent survenir.

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

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

2.5.1.6 RISQUES LIES AU RENOUELEMENT DES EFFECTIFS

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

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

2.5.1.7 RISQUES LIES AUX PRIX DES PRODUITS ISSUS DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

Bien que le Groupe ne soit pas dépendant à l'égard d'une source d'approvisionnement particulière ou d'un produit particulier, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives sont impactés par les variations du prix de revient des produits issus de l'industrie agro-alimentaire qu'il commercialise ou utilise.

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

2.5.1.8 RISQUES LIES A LA SAISONNALITE

Pratiquement toutes les activités du Groupe sont concernées par la saisonnalité. Celle-ci se manifeste par la part importante des ventes sur le dernier trimestre de l'exercice, liée aux manifestations festives de fin d'année. Cette part est en moyenne supérieure à 30% du résultat annuel consolidé du Groupe. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent affecter sensiblement le niveau d'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

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

Comme un nombre important de professionnels de la restauration, le Groupe réalise ses achats auprès de grossistes. Si, malgré les mesures prises en vue de sécuriser les approvisionnements, ces fournisseurs n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités et qualités spécifiées de produits et/ou de proposer un prix acceptable pour le Groupe pour ces produits, les activités du Groupe, ses résultats et ses perspectives pourraient être significativement affectés.

2.5.1.10 RISQUES INDUSTRIELS LIES A L'ENVIRONNEMENT

Comme toute activité industrielle, les activités du Groupe sont susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et sont, de ce fait, soumises au respect d'un nombre important de normes en ce domaine.

Le Groupe estime que les principaux risques industriels liés à l'environnement concernant ses activités de restauration sont les suivants :

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

Le Groupe déploie des efforts pour essayer de prévenir la réalisation d'un risque industriel lié à l'environnement (pollution, non-respect d'une norme, etc.).

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

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

- au niveau des évacuations des eaux grasses : 3 exploitations sont à mettre en conformité pour un coût estimé de 55.000 euros au titre des travaux courants (1 Bistro Romain pour un montant de 15.000 euros et 2 Hippopotamus pour 40.000 euros) ;
- au niveau des nuisances sonores : plusieurs études acoustiques ont été réalisées au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011. Elles se sont révélées conformes aux normes en vigueur, à l'exception de l'une d'entre elles pour laquelle nous mettons en œuvre les solutions préconisées par le bureau d'étude acoustique ;
- au niveau des évacuations de fumées : au 31 décembre 2011, aucune demande de mise en conformité n'a été formulée.

Toutefois le Groupe ne peut garantir que ces efforts permettront de prévenir la réalisation des risques liés à l'environnement. La réalisation d'un tel risque pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, l'image, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.5.1.11 RISQUES LIES A LA CONCURRENCE

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

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

2.5.1.12 ENGAGEMENTS D'INVESTISSEMENT

La politique de développement de Groupe Flo implique des engagements d'investissements qui peuvent être pris pour des montants significatifs. Au 31 décembre 2011, le Groupe n'est pas engagé dans des promesses d'achats ainsi que dans des promesses de ventes.

Il est rappelé que le détail des flux de trésorerie liés aux activités d'investissements au cours des trois derniers exercices est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Incidence des variations de périmètre	0.0	0.0	-2.0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-17.2	-13.8	-10.0
Acquisitions d'actifs financiers	-0.4	0.0	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-0.4	-0.5	-0.3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1.3	3.8	8.9
Cessions d'actifs financiers	0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0	0.0

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

2.5.2 RISQUES FINANCIERS

2.5.2.1 RISQUES DE LIQUIDITE

Le risque de liquidité du Groupe s'apprécie en fonction, d'une part, de la dette financière de la Société essentiellement représentée par le crédit syndiqué signé le 6 mars 2006 et, d'autre part, de la trésorerie nette des prélèvements fiscaux.

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

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	81.8	57.4	61.4
<i>dont juste valeur des instruments financiers CT</i>	0.0	0.4	0.0
. Crédits-baux	1.9	1.4	1.7
Total	83.7	58.8	63.1
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Autres passifs	0.2	0.1	0.2
. Banques créditrices et intérêts courus*	0.2	0.6	1.0
Total	0.4	0.7	1.2
Total dettes financières à court terme	84.1	59.5	64.3
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	13.9	39.1	61.9
<i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i>	1.0	2.4	4.3
. Crédits-baux	10.8	12.6	14.2
Total	24.7	51.7	76.1
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Intérêts courus moyen et long terme*	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
Total dettes financières à moyen et long terme	24.7	51.7	76.1
Total dettes financières	108.8	111.2	140.4
Dont dettes financières :			
. A moins d'un an :	84.1	59.5	64.3
. Entre un et cinq ans	19.3	45.5	68
. A plus de 5 ans	5.4	6.2	8.1
Taux moyen pondéré global	4.22%	4.48%	4.41%
. Niveau de couverture	37.0	73.0	89.0
. % de couverture	34.0%	65.6%	63.4%

* Voir note 15 des comptes consolidés.

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

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeurs mobilières de placement	1.0	0.3	0.3
Provisions pour dépréciation	-0.1	-0.1	-0.1
Banques et Caisses	29.0	22.9	28.0
Trésorerie brute (a)	29.9	23.1	28.2
Concours bancaires courants (b)	-0.2	-0.5	-0.9
Trésorerie (c) = (a) - (b)	29.7	22.6	27.3
Endettement financier brut (d)*	107.8	108.4	136.1
Endettement financier net (d) - (a) *	77.9	85.3	107.9

(d) L'endettement financier brut correspond à la dette financière totale hors juste valeur des instruments financiers (voir note 16 aux comptes consolidés présentés au paragraphe 5.1.2).

* Voir note 15 des comptes consolidés.

Il est en outre rappelé que le crédit syndiqué signé le 6 mars 2006, tel qu'amendé, est assorti d'engagements et de contraintes de ratios (« les covenants ») dont le non-respect entraîne l'exigibilité anticipée du prêt.

Ces covenants sont notamment :

- le ratio de « leverage », défini comme la dette financière nette consolidée rapportée au résultat opérationnel consolidé de celui-ci avant dotations aux amortissements et provisions ;
- le ratio de « couverture des frais financiers », défini comme le résultat opérationnel courant consolidé du Groupe rapporté aux frais financiers nets consolidés du Groupe.

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

Les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2009	5,4	0,8
31 décembre 2009	5,1	0,6
30 juin 2010	4,3	1,3
31 décembre 2010	3,3	2,3
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

Les ratios au 31 décembre 2011 ont été respectés puisque ces ratios s'élevaient à 1,6 pour R1 (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio R1 inférieur à 2,8) et 7,33 pour R2 (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio R2 supérieur à 4,0).

Le Groupe n'estime pas être exposé à des risques d'insuffisances de liquidités à court et moyen terme (voir également les informations relatives au risque de liquidité présenté au point 10.2 de la note 26 aux comptes consolidés).

Les risques de liquidité sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26.

2.5.2.2 RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE

- Risque de taux :

Une partie de la dette du Groupe 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 37,0 millions d'euros.

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 la Société.

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

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

En millions d'euros au 31/12/11	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers	-84.1	-19.3	-5.4	-108.8
Actifs financiers (1)	29.8	0.0	0.0	29.8
Position nette avant gestion	-54.3	-19.3	-5.4	-79.0
Hors bilan (2)	24.0	13.0	0.0	37.0
Position nette après gestion	-30.3	-6.3	-5.4	-42.0

(1) VMP et positions bancaires.

(2) Swaps de taux non modifiés du fait du reclassement de la dette.

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

En millions d'euros / Pourcentage	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Total dettes financières	108.8	111.20	140.4
Taux moyen pondéré global	4.22%	4.48%	4.41%
. Niveau de couverture	37.0	73.0	89.0
. % de couverture	34.0%	65.65%	63.40%

Analyse de sensibilité

a) Conventions retenues

Pour simplifier l'analyse de la sensibilité de la dette du 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 (37 millions d'euros fin décembre 2011) sur une dette brute totale de 95 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2011, soit 1.38% et génère des frais financiers de 0,68 million d'euros pour l'année ;
- tous les instruments de couverture existants au 31/12/11 et couvrants l'exercice 2011 sont pris en compte.

b) Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2011 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul un taux de 1.38%, le montant des intérêts pour l'année 2011 est de 681 K€.

- En cas de hausse de 0,5 point de l'Euribor par rapport au taux pivot (de 1.38% à 1,88%), les frais financiers augmenteraient de 37% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 929 K€, soit une augmentation de 248 K€. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une baisse des frais financiers de 0.09% soit une diminution de la charge de 20 K€.
- En cas de baisse de 0,5 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 0,88% à 1.38%), les frais financiers diminueraient de 37% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 435 K€, soit une diminution de 246 K€. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une augmentation des frais financiers de 0,09% soit une hausse de la charge de 20 K€.

Les risques de taux sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

- Risque de change :

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

Les risques de change sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

2.5.2.3 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2011 la Société ne détient pas d'action auto-détenue. Les valeurs mobilières de placement sont inférieures à un million d'euros et composées de valeurs admises dans la catégorie « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». En conséquence, la société estime que son risque sur actions est très faible.

Les risques sur actions sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

2.5.2.4 RISQUES LIES AU RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS (DE NON RECOUVREMENT DES CREANCES)

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

Les créances clients inscrites au bilan consolidé de Groupe Flo (voir paragraphe 5.1) correspondent principalement :

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

Dans le contrôle du risque de recouvrement de ses créances clients, le Groupe apprécie le risque client par la prise de renseignements financiers lors de l'ouverture d'une ligne de crédit, par l'analyse permanente de l'ancienneté des créances clients et par les informations juridiques dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté. En fonction de l'appréciation de ces éléments d'information concernant le risque de recouvrement, des provisions pour dépréciation des créances clients sont enregistrées. Au 31 décembre 2011, 1,9 million d'euros de provisions pour dépréciation de créances clients ont été enregistrés. Ainsi, les comptes présentés au paragraphe 5.1 ne font apparaître aucun risque créances clients connu à cette date et non provisionné.

2.5.3 RISQUES JURIDIQUES

2.5.3.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, son résultat, sa situation financière et ses perspectives, le Groupe a déployé des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales, ses brevets, ses licences et recettes.

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

2.5.3.2 RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX

Dans la majorité de ses établissements, le Groupe n'est pas propriétaire des murs de ses sites d'exploitation et exploite donc ces établissements sur la base d'un bail commercial.

Si le Groupe ne parvenait pas à renouveler tout ou partie des baux commerciaux qu'il a conclu afin de permettre l'exploitation de ses activités au sein desdits établissements ou qu'il devait accepter des conditions particulièrement onéreuses pour permettre ce renouvellement, cette situation pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe. Les baux commerciaux conclus par le Groupe peuvent en outre être le support d'actions juridiques visant à engager la responsabilité du Groupe et susceptibles d'avoir les mêmes effets.

Le renouvellement des baux ainsi que leur mode d'indexation sont gérés par la Direction Juridique du Groupe. Les loyers du Groupe Flo sont indexés annuellement ou de manière triennale soit sur la base de l'indice du coût de la construction (ICC), soit sur la base de l'indice des Loyers Commerciaux (ILC), tous deux publiés par l'INSEE. 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 peuvent se décomposer ainsi :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2011 en millions d'euros
Hippopotamus.....	26	3.6
Bistro Romain.....	3	0.5
Flo	1	0.0
Tablapizza.....	2	0.4
Total	32	4.5

* Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2.15 millions d'euros).

A ce jour, 9 baux sont en situation de tacite reconduction.

Les échéances des baux commerciaux et baux à construction peuvent se décomposer ainsi :

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et+
Nombre de baux arrivant à échéance	1	8	6	16	18	12	18	13	5	21 (dont 5 en 2020)

Lorsqu'à l'échéance de certains baux, le Groupe se retrouve dans l'incapacité de trouver un accord avec le bailleur sur le montant du nouveau loyer, une procédure judiciaire peut être déclenchée. En conséquence, une provision pour risques et charges est comptabilisée afin de couvrir ce risque.

Au 31 décembre 2011, la provision pour risques et charges « renouvellement de baux », intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux » (voir note 17 aux comptes consolidés) est de 0,9 million d'euros.

Les échéances des crédits-baux peuvent se décomposer ainsi :

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2023	2025
Nombre de crédit-baux arrivant à échéance	3	4	1	1	1	1	6	1

2.5.3.3 RISQUES LIES AUX 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	2013
Hippopotamus	Lyon Mercière	Location-gérance	2012
Hippopotamus	Lille	Location-gérance	2020
Hippopotamus	Marseille Vieux Port	Location-gérance	2012
Bistro Romain	Strasbourg	Location-gérance	2014
Festival Disney (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Mandat de gestion	2011
Rainforest Café (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Sous-location	2018
King Ludwig's Castle (Disneyland Paris)	Marne La Vallée	Sous-location	2013
Flo Concession Jardin des Plantes	Paris	Autorisation d'occupation temporaire du domaine public	2025
CNIT La Défense	La Défense	Location-gérance	2019
Brasserie FLO	Chessy	Mandat de gestion	2020
Brasserie FLO	Roissy	Mandat de gestion	2021

Groupe Flo a consenti à différentes sociétés tierces la location-gérance d'un certain nombre de ses fonds de commerce.

Ces différents contrats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Activité	Localisation	Type de contrat	Echéance
Hippopotamus	Tours	Location-gérance	2012
Hippopotamus	Mulhouse Illzach	Location-gérance	2020
Hippopotamus	Maine	Location-gérance	2020
Hippopotamus	Saint Mandé	Location-gérance	2021
Bistro Romain	Créteil	Location gérance	2021

Les contrats de location-gérance, sous-location et mandat de gestion auxquels le Groupe est partie dans le cadre de ses activités peuvent être résiliés, arriver à leur terme ou ne plus avoir d'objet sans que le Groupe soit en mesure de conclure de nouveaux contrats équivalents. Ils peuvent également être renégociés à des conditions moins avantageuses pour le Groupe ou, dans certaines circonstances, être le support d'une action juridique visant à engager la responsabilité du Groupe. Ces situations peuvent affecter substantiellement l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

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

L'activité de restauration exploitée dans l'ensemble des sites du Groupe nécessite des autorisations administratives telles 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 des établissements du Groupe ne sont pas soumis à l'accord de la Commission Départementale d'Équipement Commercial (C.D.E.C.).

La perte ou le retrait temporaire ou définitif de ces autorisations pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, l'image, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Afin de minimiser ce risque, le Groupe a mis en place un processus pour s'assurer de la conformité des sites aux normes de sécurité, à savoir : dès réception de l'avis de passage de la Commission de Sécurité, une équipe, composée du Risk Manager et du Responsable Travaux de la région, se rend sur site pour une visite sécuritaire de l'établissement en présence du Directeur de cet Etablissement. Cette visite porte à la fois sur les locaux et sur les documents sécuritaires et administratifs à présenter à la Commission (Registre de Sécurité, rapports de contrôles obligatoires et levées de réserves, etc.).

Ainsi en 2011, tous les sites contrôlés ont obtenu un avis favorable d'exploitation et ceux nouvellement créés ont obtenu leur autorisation d'ouverture.

2.5.3.5 RISQUES LIÉS AUX LITIGES

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

L'instance en référé a permis à l'ensemble de ces sociétés de se voir allouer des indemnités globales s'élevant à 5,6 millions d'euros. Les experts judiciaires ont déposé leurs rapports en juillet 2002.

Ces rapports concluent à une responsabilité de la société d'ingénierie, garantie par son assureur, et chiffrent le préjudice global subi par les entités Bistro Romain à environ 6 millions d'euros.

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

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas, à la date d'établissement du présent document, d'autre litige, fait exceptionnel ou arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un impact supérieur à 1 million d'euros sur la situation financière, l'activité et les résultats du Groupe.

Au 31 décembre 2011, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et prud'homaux d'un montant de 3,8 millions d'euros (voir note 17 aux comptes consolidés).

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

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

Bien que le Groupe s'emploie à vérifier la solidité financière de ses cessionnaires au moment de la cession, il ne peut garantir celle-ci. Le défaut de paiement des loyers dus par un ou plusieurs cessionnaires pourrait avoir un effet significativement défavorable sur le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe notamment si les recours du Groupe à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

2.5.4 POLITIQUE D'ASSURANCE

Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2011

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 12,6 millions d'euros par site. Jusqu'à concurrence de 6,3 millions d'euros
* Frais, pertes et recours consécutifs garantis	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros
* Pertes d'exploitation	Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 12,6 millions d'euros
* Valeur vénale du fonds de commerce	Jusqu'à concurrence de 12,6 millions d'euros
* Autres dommages (matériels et/ou marchandises)	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros

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

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

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 million d'euros par sinistre 0,3 million d'euros par sinistre
* Dommages résultant d'une atteinte à l'environnement accidentelle	0,6 million d'euros par année d'assurance sans pouvoir dépasser 0,3 million d'euros par sinistre
* Dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs confondus survenus aux Etats Unis ou au Canada	3,0 millions d'euros

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

Responsabilité Civile Produits

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

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

Pas de franchise sur les dommages corporels.

Flotte Automobile

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

Certains véhicules sont garantis au tiers.

Garantie conducteur systématique avec plafond de 230 000 euros.

Garantie bris de glace sans franchise systématique.

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

Responsabilité civile dirigeants

Garanties au profit des tiers.

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* A leur responsabilité civile, et * A la défense civile et pénale des dirigeants et aux frais engagés.	Montant des garanties : 15 millions d'euros Franchise : aucune

Toutes les fonctions des mandataires sociaux de Groupe Flo au sein des filiales de la société sont mentionnées au paragraphe 3.1.1.2

Responsabilité civile Franchiseur :

Suite au développement du secteur franchise, un nouveau contrat a été souscrit en 2011 pour garantir les risques financiers découlant de la responsabilité du Franchiseur à l'égard du Franchisé, sur une territorialité monde.

Cette garantie couvre tous les dommages confondus (y compris corporels et dommages immatériels non consécutifs).

Le montant de la garantie est de 1,5 million d'euros par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par sinistre de 2.500 euros.

Les Dommages Ouvrages :

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

La sinistralité :

Depuis la mise en place de visites et d'audits de sécurité dans les établissements en complément de la formation incendie obligatoire, la sinistralité a baissé de façon significative en 2009. Le Groupe a ainsi pleinement bénéficié de la clause d'intéressement permettant une diminution de 20% de la prime d'assurances Dommages.

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

Les résultats de 2011 confirment cette baisse significative. Les résultats du ratio « Sinistres/Prime » sont définitivement arrêtés chaque année fin avril et devrait se situer en dessous du seuil de 60 %.

En 2011, le montant cumulé des primes d'assurance versées s'est élevé à 701 992 euros.

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

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

2.5.5 SECURITE DES SITES

Les restaurants de Groupe Flo sont assujettis aux arrêtés du 25 juin 1980 et 21 juin 1982 modifié relatifs aux établissements recevant du public. Concernant la sécurité anti-feu, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de mise en conformité des systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et de dispositifs d'alarmes sonores et de faire contrôler périodiquement, par un organisme agréé l'ensemble des installations ou équipements présentant un risque lié à la sécurité des personnes ou des biens. Un contrôle biennuel thermographique des installations électriques a également été mis en place depuis 2008.

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

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

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

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

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

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

Enfin, Groupe Flo a amélioré sur les 4 dernières années la maintenance annuelle de ses exploitations en organisant et planifiant la gestion administrative des contrats et leur renouvellement.

Dans le cadre de l'amélioration de cette gestion administrative, un archivage systématique des informations importantes liées à chaque établissement (contrôles thermographiques et levées de réserves, rapports « amiante », rapports des Commissions de Sécurité et levées de réserves, contrats « Dommages-Ouvrages », classements « ERP », « N4 », ...) a également été mis en place.

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

2.6 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

2.6.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Renforcement des moyens de financement de Groupe Flo

Groupe Flo a souhaité se doter de moyen de financement complémentaire, lui permettant d'accélérer son développement et notamment la transformation des restaurants Bistro Romain et l'acquisition éventuelle de restaurants détenus par des franchisés.

Dans ce contexte, Groupe Flo a signé le 16 février 2012, une capacité de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving d'un montant de 30,0 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, date de refinancement de son contrat bancaire.

Ce financement comporte des clauses similaires au contrat de crédit de 2006, et notamment des valeurs de ratio de « Leverage (dette nette consolidée / EBITDA) et de couverture des frais financiers (résultat opérationnel courant consolidé / frais financiers nets consolidés) identiques pour les périodes du 30 juin 2012 et 31 décembre 2012.

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.

2.6.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Développement

Groupe Flo a poursuivi en 2011 son développement autour de trois axes stratégiques prioritaires :

- le renforcement de la dynamique de la marque Hippopotamus, avec une quinzaine d'ouvertures réalisées sur l'année ;
- l'accélération du plan de restructuration du réseau Bistro Romain : 7 sites ont été transformés en 2011, enregistrant des performances encourageantes supérieures aux prévisions ;
- la valorisation des autres marques, relais de croissance, par un développement prioritaire en franchise.

En 2012, Groupe Flo souhaite renforcer sa position de leader en s'appuyant sur la pertinence de sa stratégie à long terme.

Le Groupe poursuivra ainsi la mise en œuvre de la restructuration du réseau Bistro Romain, une politique d'innovations et de qualité des prestations et l'accélération du CRM (Customer Relationship Management) au travers de déploiement de plans de marketing ciblés et de la mise en place d'outils de gestion de campagnes marketing.

Perspectives

Groupe Flo est bien armé pour faire face au ralentissement attendu de la consommation.

Son portefeuille de marques complémentaires jouera son rôle d'amortisseur face à la crise.

Malgré le relèvement du taux de TVA de la restauration en France, la stratégie commerciale sera axée sur le maintien d'une offre accessible en matière de prix et la concentration des équipes sur l'excellence opérationnelle.

Cette période doit permettre à Groupe Flo de poursuivre l'évolution de ses modèles économiques afin de pouvoir saisir toutes les opportunités qui se présenteront en phase de reprise et de consolider sa position de leader.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	<i>Organes d'Administration et de Direction Générale</i>	70
3.1.1	INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE	70
3.1.2	CONFLITS D'INTERETS	78
3.2	<i>Rémunérations et avantages des mandataires sociaux</i>	78
3.3	<i>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</i> 82	
3.3.1	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	82
3.3.2	CONTRATS DE SERVICE	83
3.3.3	INFORMATIONS SUR LES COMITES DU CONSEIL.....	83
3.3.4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	83
3.4	<i>Rapports sur les procédures de contrôle interne</i>	84
3.4.1	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ..	84
3.4.2	RAPPORT DES CAC SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	96
3.5	<i>Contrôleurs légaux des comptes</i>	98
3.5.1	RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	98
3.5.2	HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	98

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

3.1.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

3.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Groupe Flo est constitué des 10 administrateurs suivants :

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

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

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

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 mai 2011, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de président du Conseil d'Administration et Dominique Giraudier en qualité de Directeur Général. Dans les deux cas, ces renouvellements sont intervenus pour la durée de leur mandat d'administrateur.

3.1.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

<u>M. GILLES SAMYN</u>		Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)
Fonction exercée au sein de la Société	Président du Conseil d'Administration	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Président	Financière Flo SAS
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président du Conseil d'Administration	Transcor Astra Group SA Groupe Jean Dupuis SA Finer SA Helio Charleroi Finance SA Kermadec SA Swilux SA Distripar SA Newcor SA SolvayAlumni A.S.B.L. Unifem SAS
	Administrateur Délégué	Frère-Bourgeois SA Financière de la Sambre SA Erbe SA Compagnie Nationale à Portefeuille SA Compagnie Immobilière De Roumont SA Fibelpar SA Carpar SA Investor SA Europart SA Belholding Belgium SA Société des Quatre Chemins SA S.C.P. SA Safimar SA
	Administrateur	Groupe Bruxelles Lambert SA Belgian Sky Shops SA Fidentia SA TTR Energy SA Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. Pargesa Holding SA Aot Holding SA Transcor East Ltd Affichage Holding SA Société Civile du Cheval Blanc Filux SA Segelux SA Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois Banca Leonardo S.p.A. Cheval Des Andes
	Membre du Conseil de Surveillance	Métropole Television (M6) SA
	Représentant	Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de Acide Carbonique Pur SA
	Commissaris	Agesca Nederland N.V. Parjointco N.V.
	Membre du Comité d'Investissement	Tikehau Capital Partners SAS
	Gérant	Gosa S.D.C.

<u>M. Xavier LE CLEF</u>		Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Administrateur	Distripar Distriplus Fidentia Real Estate Investments Belgian Ice Cream Group "BIG" StarcoTielen Nanocyl Trasys Group Kermadec Go Invest Newcor
	Directeur	Parjointco Pargesa Asset Management
	Fondé de Pouvoirs	Agesca Nederland
	Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) au Conseil d'Administration	Belgian Sky Shops

<u>M. LUC BERTRAND</u>		Ackermans & van Haaren SA Begjinvest 113 - B2000 Anvers (Belgique)
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer	Ackermans & van Haaren SA
	Président	DEME, Dredging International, Van Laere, Finaxis, Sofinim, Leasinvest Real Estate, Tour & Taxis, Egemin International, Belgian Corporate Governance Institute, Middelheim Promotors
	Administrateur	SIPEF, Banque J.Van Breda & C°, Delen Private Bank, JM Finn & CO, Extensa Group, Rent-A-Port, Manuchar, Atenor Group, Groupe Financière Duval (FR), N.M.C., Axe Investments
	Administrateur indépendant	ING Belgique, Schroders plc (UK), Thorton & C°
	Mandat à caractère social	Musée Mayer van den Bergh (Régent), I.C.P. (Institut de Pathologie Cellulaire Christian De Duve) (Administrateur), Institut Tropical d'Anvers (Administrateur), Guberna (Président), INSEAD Belgique (Conseil), Vlerick Leuven Gent School (Conseil général), VOKA (vice-président)

<u>M. PIET DEJONGHE</u>		Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest 113 - B2000 Anvers (Belgique)
Fonction exercée au sein de la Société	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Membre du Comité Exécutif	Ackermans & van Haaren SA
	Administrateur	Banque Delen Banque Delen Luxembourg Banque J. Van Breda & C° Distriplus Euroscreen Trasys Group Finaxis GB-INNO-BM Intouch Telecom Europe (fin mandat 6/5/2011) Ligno Power Profimolux Spanofin Spanolux Trasys (fin mandat 5/4/2011) Trinterio
	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Brinvest D&S Holding (fin mandat 18/10/2011) GIB Corporate Services Société Nationale d'Investissement Sofinim

<u>M. ANTOINE FLAMARION</u>		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann - 75008 PARIS
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Administrateur	Financière Flo SAS
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	Tikehau Capital Tikehau Investment Management (Conseil de surveillance) HAO (Comité de surveillance) (jusqu'au 14 avril 2010)
	Membre du comité d'investissement	TR Advisors TEF2008
	Gérant	Takume EURL
	Membre du Conseil de surveillance	ALMA PROPERTY (via Triptyque)
Fonctions exercées via TIKEHAU CAPITAL (Président Antoine FLAMARION)	Président	Triptyque Makemo Capital Fakarava Capital Tikehau Capital Advisors
	Directeur Général	TCA Partnership
	Administrateur	Tikehau Capital Advisors Sofidy
	Membre du Conseil de surveillance	Selectirente

<u>M. MATHIEU CHABRAN</u>		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann 75008 PARIS
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Administrateur	Financière Flo SAS
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	M C H MC3
	Chief Investment Officer	Tikehau Investment Management
	Membre du Comité de Surveillance	HAO (jusqu'au 14 avril 2010)
	Membre du comité d'investissement	TR Advisors TEF2008
Fonctions exercées via MCH (Président Mathieu CHABRAN)	Directeur Général	Tikehau Capital Advisors Makemo Capital Fakarava Capital
	Administrateur	Tikehau Capital Advisors

<u>M. PASCAL MALBEQU²</u>		Groupe du Louvre Village 5 50 place de l'Ellipse CS70050 92081 La Défense Cedex
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	Société du Louvre jusqu'au 21.07.2011 Concorde jusqu'au 21.07.2011 Star Eco jusqu'au 30.06.2011 Euro Eco Hotels France SAS Société Française d'Investissement d'Hôtels et de Casinos jusqu'au 21.07.2011 Société d'Investissement pour le Développement du Tourisme Star GT Holdco B jusqu'au 21.07.2011 Star GT Holdco E Star GT Holdco G depuis le 20.10.2011
	Gérant	Euro Eco Hotels France Investment 1 Euro Eco Hotels France Investment 2 Société Immobilière et Foncière Pershing Gouvion Saint Cyr

² Administrateur indépendant : ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif, n'ayant pas de relations d'affaires avec le groupe au sens propre Bouton.

<u>Mme CAROLINE FORTIER</u>		Groupe Financière Duval 7-9 rue Nationale 92100 BOULOGNE BILLANCOURT
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Néant	
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Directeur Général	CFA SAS
	Administrateur	YXIME SA
	Président	CFA Sport Engineering SAS Gerim SAS
	Gérant	Fair Face SARL SCI Belle Perse Alamo SARL CFA Caraïbe SARL CFA Midi Pyrénées SARL

<u>Mme VICTOIRE DE MARGERIE</u>		Rondol Technology Limited Innovation Way Stoke on Trent Staffordshire ST6 4BF Royaume - Uni
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président Directeur Général	Rondol Technology
	Administrateur	Eco-Emballages Ciments Français

<u>M. DOMINIQUE GIRAUDIER</u>		Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 place de l'Iris 92400 COURBEVOIE
Fonction exercée au sein de la Société	Directeur Général et Administrateur	Groupe Flo SA
Fonctions exercées au sein du Groupe (hors Société)	Président Directeur Général	Compagnie Européenne de Marques SA La Coupole SA
	Administrateur	A.G.O. SA
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	Brasserie du Théâtre Versailles SA Eurogastronomie SA Les Petits Bofinger SA SER La Coupole SA Taverne de Maître Kanter SA La Coupole SA
	Représentant permanent de Flo Tradition SNC	A.G.O. SA Brasserie du Théâtre Versailles SA Compagnie Européenne de Marques SA Hippo Aix en Provence SA Taverne de Maître Kanter SA
	Gérant	Arago Lacroix SARL SCI Hippo SCI Tablapizza SCI Taverne de Maître Kanter Flo Tradition SNC
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Néant	

Curriculum Vitae des Membres du Conseil d'Administration :

Gilles SAMYN

Diplômé de l'Ecole de Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Gilles SAMYN est Vice-Président/Administrateur Délégué du Groupe FRERE/COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE à Loverval (Belgique). Gilles Samyn est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.

Xavier LE CLEF

Diplômé de la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB, Licence en sciences économiques) et titulaire d'un MBA (Vlerick, Belgique), il débute sa carrière au sein du cabinet de consultance Arthur D. Little. En 2006, il rejoint la COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE (CNP) en tant que gestionnaire de participations. Depuis 2012, il est directeur financier de CNP et également en charge du suivi de divers dossiers industriels.

Luc BERTRAND

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

Piet DEJONGHE ³

Licencié en droit (KU Leuven, Belgique) et titulaire d'un Master en Business Administration (Insead, France). Il est membre du comité exécutif d'Ackermans & Van Haaren, qu'il rejoint en 1995. Auparavant, il était actif en tant que consultant auprès de Boston Consulting Group et en tant qu'avocat auprès de l'actuel Allen & Overy. Piet Dejonghe est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.

Antoine FLAMARION

Président de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'Université Paris IX Dauphine (Maîtrise de Sciences de Gestion) et de l'Université Paris I La Sorbonne (Licence de Droit des Affaires). Antoine Flamarion débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. En 1999, il rejoint Goldman Sachs à Londres. En 2002, il fonde le Groupe Tikehau. Antoine Flamarion est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.

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. En 2005, il co-fonde Tikehau Capital Advisors qu'il rejoint en tant que Directeur Général. Aujourd'hui, il est Directeur Général de TIM et Chief Investment Officer. Mathieu Chabran est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.

Pascal MALBEQUI

Titulaire d'un DESS de juriste d'affaires et de fiscalité (Université Paris V – René Descartes), il débute sa carrière comme collaborateur au sein du Cabinet Conseil Juridique BABET&LASRY pendant 2 ans, puis occupe le poste de responsable juridique de la holding ITM Entreprises (Groupe Intermarché) de 1983 à 1988. Il est Directeur Juridique et membre du comité de direction de la société MIDAL, groupe agro-alimentaire, de 1988 à 1993. Il occupe ensuite le poste de directeur juridique au sein de la société MEDEOL France (Groupe Eridania Beghin-Say) jusque 1995, puis chez BACCARAT pendant 2 ans. Il est directeur juridique et membre du directoire (à compter de 1999) de 1997 à 2002 au sein de la société

³ Piet Dejonghe est le représentant permanent de la société Greenhill Consulting S.p.a. qui exerce, depuis le 9 juin 2009, les fonctions d'administrateur de la Société.

du Louvre-Groupe du Louvre. Puis, il occupe les mêmes postes jusque 2006 chez Groupe Taittinger. Actuellement, il est Directeur Juridique et membre du Comex de la société Groupe du Louvre. Pascal Malbequi est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.

Caroline FORTIER

Caroline Fortier a intégré le Groupe Financière Duval en tant que Directeur Général Adjoint, en juin 2006. Caroline Fortier est par ailleurs aujourd'hui Directeur Général de l'ensemble du Pôle Activités Immobilières et stationnement (CFA, ALAMO, GERIM, YXIME, PARK'A et PHAR'O), et assure également le pilotage de NGF Golf.

En 1991, Caroline Fortier est entrée dans le Groupe Caisse des Dépôts où elle a occupé successivement les fonctions de Directeur de Programmes Immobiliers puis Directeur de Projets Urbains pour SCIC Développement (Icade) ; en 1997 elle est nommée Responsable du Département Patrimoine « Paris - Hauts-de-Seine - Val de Marne » de SCIC Gestion Ile-de-France (25 000 logements sociaux et intermédiaires) et intègre EGIS PROJECTS (concession) en 2000 où elle est Directeur des Projets Concessions France ; en 2002 elle devient Directeur Régional de la Caisse des Dépôts en Basse-Normandie puis en 2005 Directeur de l'Evaluation, des Relations Institutionnelles et de la Communication chez OSEO (Anvar et BDPME).

Diplômes :

ESTP (B89), ICH (promotion immobilière 91), IEP - PEA métier de la ville (97), INSEAD International Executiv Program (2005), MRICS (2010).

Victoire de Margerie

Victoire de Margerie est le principal actionnaire et dirige la PME britannique de micro mécanique Rondol Technology depuis 2009. Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et au Etats-Unis chez Arkéma, Carnaud MetalBox et Péchiney.

Entre 2002 et 2011, elle a aussi enseigné la Stratégie et le Management Technologique à l'Ecole de Management de Grenoble.

Victoire de Margerie est diplômée de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (1983), de l'IEP de Paris (1986), titulaire d'un DESS de Droit Privé de l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne (1988) et d'un Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université de Paris 2 Panthéon Assas (2007).

Dominique GIRAUDIER

Diplômé de l'Ecole de Commerce (EDC) et titulaire d'un DESS, Dominique Giraudier débute sa carrière en 1980 chez Thomson CSF. Il rejoint ensuite le Groupe Casino où il passe dix années au Secrétariat général et à l'Audit interne. Dominique Giraudier a rejoint le Groupe Flo en 1991 et a successivement occupé les fonctions de Directeur administratif et financier (10 ans), de Président du Directoire à compter de septembre 2001 et de Directeur Général depuis juin 2009 (cf 3.1.1 Organes d'Administration et de Direction Générale).

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

3.1.1.3 COMITE EXECUTIF

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

- le Directeur Général, président du Comité Exécutif,
- le Directeur Général Opérationnel,
- le Directeur Financier.

Le Comité Exécutif se réunit deux fois par mois, 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, (Cf. Paragraphe 3.1.1.2).

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

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. Pendant 6 ans, il occupe la fonction de Directeur Général des enseignes Hippopotamus et Tablapizza. Depuis 2009, Eric Vincent est le Directeur Général du secteur opérationnel de la « Restauration à thème » (Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter).

3.1.2 CONFLITS D'INTERETS

3.1.2.1 CONFLITS D'INTERETS ENTRE LES DEVOIRS A L'EGARD DE L'EMETTEUR ET LEURS INTERETS PRIVES OU DECLARATION D'ABSENCE DE CONFLITS

A la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

3.1.2.2 PRETS ET GARANTIES ACCORDEES AUX MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

Néant

3.1.2.3 SCHEMA D'INTERESSEMENT

Néant

3.1.2.4 ACTIFS APPARTENANT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT A DES MANDATAIRES SOCIAUX OU A LEUR FAMILLE

Néant

3.1.2.5 NOUVELLES CONVENTIONS CONCLUES DEPUIS LA CLOTURE

Néant

3.2 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a fixé à 125.000 euros le montant global des jetons de présence alloués aux administrateurs, au titre de l'exercice en cours (dix septième résolution). Ces jetons de présence font l'objet d'une répartition entre les différents membres du Conseil d'Administration. Suivant la pratique qui avait été retenue pour les membres du Conseil de

Surveillance, le principe de répartition comporte une allocation forfaitaire pour chacun des membres du Conseil d'Administration et une allocation variable en fonction de la participation des administrateurs aux différentes réunions du Conseil d'Administration de l'exercice.

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

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2010	Montants versés au cours de l'exercice en cours
Maximilien de Limburg Stirum		
Jetons de présence	7.800 euros	9.450 euros
Autres rémunérations	-	-
Luc Bertrand		
Jetons de présence	7.000 euros	7.800 euros
Autres rémunérations	-	-
Piet Dejonghe (1)		
Jetons de présence	7.800 euros	9.450 euros
Autres rémunérations	-	-
Mathieu Chabran		
Jetons de présence	7.400 euros	12.600 euros
Autres rémunérations	-	-
Walter Butler		
Jetons de présence	6.200 euros	9.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Pascal Malbequi		
Jetons de présence	6.600 euros	11.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Jean-Marc Espalioux		
Jetons de présence	7.400 euros	10.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Antoine Flamarion		
Jetons de présence	7.800 euros	11.400 euros
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	58.000 euros	80.700 euros

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

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
	Exercice clos au 31.12.2010	Exercice en cours
Gilles Samyn <i>Président du Conseil d'Administration</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	7.800 euros	7.800 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	7.800 euros	7.800 euros
Dominique Giraudier <i>Directeur Général</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	445.308 euros	485.992 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *	3.674 euros	4.547 euros
TOTAL	448.982 euros	490.539 euros

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

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2010		Exercice en cours	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Gilles Samyn <i>Président du Conseil d'Administration</i>				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	10.400 euros	7.800 euros	9.375 euros	7.800 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	10.400 euros	7.800 euros	9.375 euros	7.800 euros

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

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2010		Exercice en cours	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Dominique Giraudier <i>Directeur Général</i>				
Rémunération fixe	250.008 euros	250.008 euros	274.992 euros	274.992 euros
Rémunération variable (1)	150.000 euros	187.500 euros	164.995 euros	200.000 euros
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence		7.800 euros	12.500 euros	11.000 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	400.008 euros	445.308 euros	452.487 euros	485.992 euros

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

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

(1) Les critères d'attribution de la rémunération variable sont basés sur la réalisation des objectifs budgétaires consolidés du Groupe et des objectifs qualitatifs individualisés. Le montant réel à percevoir au cours de l'exercice 2012 sera déterminé selon les performances de l'exercice 2011.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Dominique Giraudier	27/07/2011	Souscription	42 280	40 391	6,47	10 ans
Total			42 280	40 391		

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

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

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012								

3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Monsieur Gilles Samyn préside le Conseil d'Administration de la Société et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par Monsieur Dominique Giraudier, Directeur Général.

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

Cependant, à titre de mesure d'ordre interne, non opposable aux tiers, le Directeur Général doit recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (paragraphe 3.4.1 du présent Document de Référence).

3.3.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.3.1.1 MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée Mixte du 10 mai 2011 pour une durée de 2 ans.

3.3.1.2 MEMBRES INDEPENDANTS

Le Conseil d'Administration comprend deux administrateurs indépendants, Madame Victoire de Margerie et Monsieur Pascal Malbéqui, nommés par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011.

3.3.1.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'Administration actuellement composé de 10 membres. Les statuts validés par l'Assemblée Générale du 9 juin 2009, ne prévoient plus l'obligation pour les Administrateurs de détenir 10 actions.

Règlement intérieur du Conseil : Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur, qui est purement interne et qui vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration.

3.3.1.4 CONTROLE INTERNE

Le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et le rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sont décrits dans les paragraphes 3.4.1 et 3.4.2 du présent Document de Référence.

3.3.2 CONTRATS DE SERVICE

A la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de service qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages.

3.3.3 INFORMATIONS SUR LES COMITES DU CONSEIL

La composition, le rôle et le fonctionnement de ces comités sont décrits dans le rapport du Président du Conseil (paragraphe 3.4.1 du présent Document de Référence).

3.3.4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se conforme à la quasi-totalité des principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). La présence d'administrateurs indépendants au conseil d'Administration est de nature à prévenir les situations de contrôle abusif.

La Société précise toutefois que :

- Le **Conseil d'Administration** n'est pas composé d'un tiers d'administrateurs indépendants comme suggéré dans le Code AFEP-MEDEF à propos des sociétés contrôlées. Cette situation est liée au souhait de la Société (i) de disposer au sein de son Conseil d'Administration de représentants de chacun de ses trois actionnaires de référence (la Compagnie Nationale à Portefeuille, la société Tikehau Capital et la société Ackermans & Van Haaren)⁴ en offrant à ceux-ci la possibilité de nommer plusieurs membres pour faciliter la présence effective d'au moins l'un d'entre eux et (ii) de permettre au Directeur Général d'être membre du Conseil d'Administration, sans pour autant porter le nombre d'administrateurs à un nombre trop élevé qui pourrait nuire à l'efficacité de cet organe collégial ; la Société précise que le nombre d'administrateurs indépendants est toutefois proche du nombre du tiers.
- En ce qui concerne l'échelonnement des mandats, la Société considère que l'amélioration de la gouvernance pouvant en résulter n'est pas assez importante pour justifier les inconvenances et la difficulté de la mise en œuvre d'une telle pratique.
- Compte tenu de la forte concentration de l'actionnariat, l'auto-évaluation du Conseil d'Administration n'a pas encore été réalisée.

- Le **comité d'audit** n'est pas composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Cette situation s'explique par le choix de la Société de conserver un comité ayant une taille restreinte, selon le même souci d'efficacité que celui énoncé à propos du Conseil d'Administration, tout en permettant à chacun des trois actionnaires de référence d'être représenté au sein de ce comité. La composition actuelle du comité lui permet de bénéficier de l'expérience accrue des

⁴ Ces actionnaires détiennent une participation dans la Société au travers de la société Financière Flo.

représentants permanents des trois actionnaires de référence en matière de suivi des comptes et des méthodes comptables de la Société puisque chacun d'entre eux a occupé de façon continue des fonctions au sein des organes de direction de la Société depuis 2006.

- **Le comité des rémunérations** n'est pas composé d'une majorité d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF même si le nombre d'administrateurs indépendants est important puisqu'il représente la moitié des membres du comité. Cette situation s'explique là encore par la volonté d'offrir aux actionnaires de référence la possibilité d'être représentés (à l'exception de la Compagnie Nationale à Portefeuille dont les membres exercent déjà une fonction en tant que membre du comité d'audit ou en qualité de mandataire social) en conservant un comité à taille restreinte.

3.4 RAPPORTS SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Depuis la mise en place effective du changement de mode de gouvernance de la Société (voir paragraphe 3.1), le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit de la Société s'assurent de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe. Ils s'appuient pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (directions générales opérationnelles) et fonctionnelles, et notamment la direction de l'audit opérationnelle, direction de la trésorerie et la direction du contrôle de gestion.

Il est rappelé que le contrôle interne est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur,
- dans une moindre mesure, l'efficacité et l'efficience des opérations.

3.4.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

En application de l'article L.225-37 du Code de Commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte aux actionnaires, dans le présent rapport qui a été approuvé par le Conseil d'Administration du 1er mars 2012 (i) de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale, et (iv) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions. Ces travaux ont été conduits sous la supervision et la coordination de la direction financière.

Ce rapport a été préparé en cohérence avec le cadre de référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

Par ailleurs, la Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux des sociétés à l'exception des points cités dans le paragraphe 4.1.3.4 du document de référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations ou sur le site www.medef.fr du MEDEF.

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

Conseil d'Administration

Composition du Conseil

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011 a renouvelé le mandat d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013) les personnes physiques et morales suivantes :

- Gilles Samyn (cinquième résolution),
- Maximilien de Limburg Stirum (sixième résolution),
- Luc Bertrand (septième résolution),
- Société Greenhill Consulting S.p.r.l (huitième résolution), ayant désigné Monsieur Piet Dejonghe en qualité de représentant permanent,
- Antoine Flamarion (neuvième résolution),
- Mathieu Chabran (dixième résolution),
- Pascal Malbequi (onzième résolution),
- Dominique Giraudier (douzième résolution).

Elle a également pris acte que Messieurs Walter Butler (treizième résolution) et Jean-Marc Espalioux (quatorzième résolution) n'ont pas souhaité le renouvellement de leur mandat.

Enfin, elle a nommé, en qualité d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013) les personnes physiques suivantes :

- Caroline Fortier (quinzième résolution),
- Victoire de Margerie (seizième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 mai 2011, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de président du Conseil d'Administration et Dominique Giraudier en qualité de Directeur Général. Dans les deux cas, ces renouvellements sont intervenus pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 2 novembre 2011, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la décision de Maximilien de Limburg Strirum de démissionner de son mandat d'administrateur de Groupe Flo. Cette décision a été effective à l'issue de ce même Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'Administration ont alors coopté Monsieur Xavier Lecléf en tant qu'administrateur (comme le prévoit l'article 13 des statuts de Groupe Flo), à titre provisoire, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est composé de 10 membres, dont le mandat est d'une durée de deux ans renouvelable.

Deux femmes occupent désormais les fonctions d'administrateur, soit 20% des membres du Conseil d'Administration, proportion correspondant aux objectifs fixés par le législateur pour 2014.

Le Conseil d'Administration ne comporte ni Administrateur élu par les salariés, ni censeur.

Le paragraphe « 3.1.2 Conflits d'intérêts » du document de référence précise qu'il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

Indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration considère que Madame Victoire de Margerie, et Monsieur Pascal Malbequi répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur, qui est purement interne et qui vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration.

Réunions du Conseil d'Administration

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

A chaque réunion, les Conseils valident, en outre, les opérations à caractère stratégique et les engagements importants.

En 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2011 est de 85%.

Conseil d'Administration du 1er mars 2011 :

- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2010 et principaux agrégats,
- Conclusion des travaux d'audit des comptes au 31 décembre 2010,
- Arrêté des ratios bancaires & dossier bancaire,
- Point sur l'activité des mois de janvier et février 2011,
- Analyse du modèle économique de la franchise,
- Suivi des actions stratégiques,
- Secrétariat Général :
 - o constatation de la levée d'options de souscription d'actions réalisée sur l'année 2010 et de l'augmentation du capital social de la Société en résultant ;
 - o modification corrélative de l'article 6 des statuts de la Société,
 - o pouvoir pour l'accomplissement des formalités.
 - o Présentation du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôles internes ;
 - o Examen des rapports spéciaux établis en application des dispositions de l'article L. 225-184, L. 225-197-4 et L. 225-209 du Code de commerce ;
 - o Résultats prévisionnels au 31 décembre 2011 (comptes sociaux de Groupe Flo S.A.) - loi du 1^{er} mars 1984 ;
 - o Conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce ;
 - o Conventions visées à l'article L.225-87 du Code de commerce ;
 - o Renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration ;
 - o Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ;
 - o Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour 26 mois en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant maximum de 5.000.000 € en nominal ;

- Possibilité d'augmenter le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires ;
- Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ;
- Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour consentir des options de souscription d'actions de la Société au bénéfice des salariés ou dirigeants de la Société ;
- Conditions et modalités de la mise en place des options de souscription d'actions de la Société ;
- Autorisation pour 24 mois de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues ;
- Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Conseil d'Administration du 11 avril 2011 :

- Renouvellement des mandats d'administrateurs,
- Proposition à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée pour le 10 mai 2011, de la nomination de deux nouveaux administrateurs,
- Modification de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée pour le 10 mai 2011 et des projets de résolutions.

Conseil d'Administration du 3 mai 2011 :

- Présentation et arrêté des comptes au 31 mars 2011,
- Présentation de l'activité commerciale à fin avril 2011 et plans d'actions,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 10 mai 2011 :

- Renouvellement du Président du Conseil d'Administration,
- Fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration,
- Renouvellement du Directeur Général,
- Renouvellement du Comité d'Audit et désignation de ses membres,
- Renouvellement du Comité des rémunérations et désignation de ses membres,
- Pouvoir pour accomplissement des formalités.

Conseil d'Administration du 27 juillet 2011 :

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2011,
- Activité sur le mois de juillet 2011,
- Validation du plan d'options 2010,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 30 août 2011 :

- Présentation des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011 et du rapport d'activité semestriel ;
- Examen des documents de gestion prévisionnelle en application de la loi du 1^{er} mars 1989,
- Arrêté des ratios bancaires,
- Point sur l'activité des mois de juillet et août 2011,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 2 novembre 2011 :

- Présentation des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011,
- Point sur l'activité du mois d'octobre 2011,
- Perspectives 2012 : contexte et financement
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 :

- Point sur l'activité du mois de novembre 2011,
- Présentation et validation du budget 2012,

- Rapport d'étape sur le financement des opérations envisagées par Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

Comité d'Audit

Depuis le 10 mai 2011, le Comité d'Audit est composé de Monsieur Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), de Madame Caroline Fortier, de Monsieur Maximilien de Limburg Stirum, de Monsieur Piet Dejonghe et de Monsieur Mathieu Chabran.

Cette composition a été modifiée à la suite de la démission le 2 novembre 2011 de Monsieur Maximilien de Limburg Stirum. Xavier Leclef, ayant fait l'objet d'une cooptation à cette même date, le remplace au sein du Comité d'Audit.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité d'Audit est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence.

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur Financier et les Commissaires aux Comptes peuvent assister aux réunions de ce comité. Ils y assistent notamment lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes.

Le Comité d'Audit aide le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des états financiers et à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public. Le comité formule des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :

- Contrôle de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que de la transparence de leur mise en oeuvre ;
- Contrôle de l'existence, l'adéquation et l'application des procédures de contrôle et d'audit internes et, le cas échéant, de gestion des risques de la Société ;
- Examen et suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- Analyse des variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ;
- Examen et suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- Etude des conclusions et des recommandations des auditeurs externes ;
- Contrôle des conventions significatives conclues par une société du Groupe et de celles qui associent une ou des sociétés du Groupe à une ou des sociétés tierces dont un administrateur de la Société est également le dirigeant ou le principal actionnaire ;
- Evaluation des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier ;
- Contrôle de l'élaboration et la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Le Comité peut adresser des recommandations au management sur les priorités et les orientations générales de l'audit opérationnel.

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'année 2011, avec un taux de présence de 78,6%. Il a statué sur les principaux points suivants :

Comité du 25 février 2011 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2010,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2010,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1er mars 1984,
- Présentation des flux financiers et du contrôle interne de ces flux.

Comité du 25 juillet 2011 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1er semestre 2011,
- Présentation des comptes consolidés du 1er semestre 2011,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1^{er} mars 1984.

Comité du 23 novembre 2011

- Examen des procédures de prévention et de maîtrise du risque sanitaire,
- Avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne,
- Procédures de suivi et d'évaluation des risques.

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

Comité des Rémunérations

Depuis le 10 mai 2011, le Comité des Rémunérations est composé de Monsieur Luc Bertrand (Président), de Monsieur Antoine Flamarion, de Monsieur Pascal Malbequi (Administrateur indépendant) et de Madame Victoire de Margerie (Administrateur indépendant).

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité des Rémunérations est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent, à la demande du Président du Comité des Rémunérations, assister aux réunions de ce comité sur les points de l'ordre du jour qui ne les concernent pas personnellement.

Le Comité a pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration et de l'assister dans les domaines suivants :

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, plus généralement, des membres du Comité Exécutif et Comité de Direction de la Société ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société.

En 2011, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

3.4.1.2 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GROUPE FLO SA

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration est notamment compétent pour :

- procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. A cette fin, chaque administrateur doit recevoir tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis à leur examen.

Comme la loi de modernisation de l'économie l'y autorise (article L. 225-25 alinéa 1er du Code de commerce), l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2009 a supprimé dans les statuts, l'obligation pour les administrateurs de détenir des actions de la Société.

DIRECTION GENERALE (ARTICLE 17 DES STATUTS)

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

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

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

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

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

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

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

- la cession d'immeubles par nature,
- la cession totale ou partielle de participations,
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties,
- l'approbation annuelle du budget, du plan d'investissement, du plan de financement et du business plan au plus tard le 15 janvier de chaque début d'exercice ;
- le choix des prestataires et des partenaires stratégiques et l'approbation des contrats cadres avec ces derniers engageant la société concernée pour un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, à l'exception des contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- toute sûreté, caution, aval ou garantie donné(e) par la Société,
- la souscription de tout engagement hors-bilan d'un montant unitaire ou cumulé supérieur à un million (1.000.000) d'euros ;
- la conclusion de tout contrat engageant la société concernée pour plus d'un million (1.000.000) d'euros, à l'exception de contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- la réalisation d'investissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5.000.000) d'euros ainsi que, le cas échéant, la souscription de l'endettement ou la proposition d'émission de toute valeur mobilière ou titre donnant accès, immédiatement ou à terme, à une proportion du capital ou des droits de vote aux fins de financement dudit investissement ;

- la réalisation de désinvestissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5.000.000) d'euros ;
- toute acquisition ou aliénation d'actifs en dehors de ce qui est prévu au budget, d'un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, ou cumulé sur l'année supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le développement de toute nouvelle activité ou la création de nouvelles entités juridiques significatives ;
- la conclusion de tout contrat de franchise ou de licence de marque présentant un intérêt stratégique ;
- le recrutement de tout cadre ayant une rémunération annuelle brute supérieure à cent cinquante mille (150.000) euros ;
- toute souscription d'emprunts ou lignes de crédit d'un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, pour les emprunts d'une durée supérieure à un (1) an, à l'exception des tirages sur des lignes de crédit autorisées préalablement, étant précisé que les montants sus-indiqués sont automatiquement augmentés de 5% par an depuis 2007;
- les fusions, scissions, apports partiels d'actifs, ventes de fonds de commerce ou dissolutions de la Société ou d'une quelconque entité contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société, à l'exception des restructurations intra-groupe ;
- et la modification des méthodes comptables.

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

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

Concernant le bonus annuel, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et /ou basés sur des approches plus qualitatives.

Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de responsabilité des dirigeants.

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'Ebitda, le résultat opérationnel courant après impôt (NOPAT), les résultats nets.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en oeuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe.

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

3.4.1.4 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 13 à 16 des statuts de la Société Groupe Flo SA.

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

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

DEFINITION / OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE

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

- les informations sont produites de manière sécurisée et adaptée permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, et de protection du patrimoine ;
- les informations financières sont fiables ;
- les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

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.

PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

Les fonctions et procédures jugées significatives font l'objet d'une évaluation par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les travaux de revues de procédures réalisés en 2011 ont porté sur :

- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application de la procédure interne sur la caisse, incluant la comptabilisation des ventes, la centralisation et le contrôle des caisses ;
- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application des procédures clients et paie ;
- le processus opérationnel des achats au moyen d'un audit informatique,
- la revue des risques sociaux (procédures RH / Personnel), par une équipe spécialisée en droit du travail,
- l'examen du flux intra-groupe et de la documentation juridique afférente.

PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE

• 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 de ces risques.

- **Procédures :**

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

Contrôle de l'hygiène :

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

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

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

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

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

Procédures en matière de personnel :

Le contrôle interne dans ce domaine repose sur :

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

Procédures relatives au contrôle du circuit d'approvisionnement :

Les procédures relatives à cette fonction sont axées sur :

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

- la mise en place du contrôle des marges d'exploitation en fonction des établissements et des enseignes et de la démarque connue et inconnue ;
- le contrôle des frais généraux à travers l'analyse des écarts par le Contrôle de Gestion et les Directeurs des Opérations ;
- le contrôle régulier des stocks au niveau de chaque exploitation dans le cadre d'un inventaire physique tournant.

Contrôle de la fonction « ventes » :

Le Groupe a mis en place sur l'ensemble de ses restaurants un système permettant une gestion et un suivi des réservations pour le compte des sites.

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

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

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

Gestion des baux commerciaux :

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

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

Procédures financières :

Risques de Taux :

Concernant les risques de taux, les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux (Cf. paragraphe « 2.5.2 Risques Financiers » du document de référence) est assurée par la Direction Financière du Groupe.

Trésorerie :

- Définition et mise à jour régulière des niveaux de procurations bancaires et des autorisations par rapport aux différentes opérations ;
- Optimisation des conditions bancaires,
- Définition et mise à jour régulière d'une procédure de budget de trésorerie, reporting, etc...,
- Validation et optimisation des procédures caisse et banques,
- Validation du bon niveau de compétence de l'équipe trésorerie,
- Contrôles réguliers du principe de séparation des tâches dans la fonction règlement,
- Contrôles réguliers de la procédure sécurisée pour les virements bancaires (virements électroniques).

Un reporting mensuel de trésorerie a été finalisé et instauré depuis l'exercice 2005 en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés. Depuis, ce reporting a été complété par un suivi hebdomadaire construit à partir des informations de trésorerie quotidiennes.

Suivi des Immobilisations :

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

- **Plan d'action :**

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

- poursuite de l'analyse de la cartographie des risques majeurs existants au sein de Groupe Flo, au travers des différents moyens de prévention ou de couverture,
- renforcement des contrôles sur l'hygiène et la sécurité alimentaire,
- évolution des procédures et contrôles des caisses en restaurant,
- évolution des systèmes d'information, dans le cadre du schéma directeur informatique.

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

- **Les procédures**

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

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

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

DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

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

Gilles Samyn

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo

3.4.2 RAPPORT DES CAC SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application
de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport
du Président du Conseil d'Administration de la société Groupe Flo SA**

Exercice clos le 31 décembre 2011

GROUPE FLO
Société Anonyme
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 et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et,
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

I. Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

II. Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

FIDAUDIT

Membre du réseau Fiducial

Philippe SOUMAH

Jean-Pierre BOUTARD

3.5 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

3.5.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Jean-Pierre BOUTARD	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
Constantin Associés S.A. 114, Rue Marius AUFAN - 92532 Levallois Perret Cedex représenté par Mr Jean-Paul SEGURET	25-juin-2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015
Suppléants	Date de première nomination	Date d'expiration
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
M. Jean LEBIT 8, avenue du 8 mai 1945 95200 Sarcelles	09 juin 2009	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015

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

3.5.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires perçus par les commissaires aux comptes sont détaillés dans la note 31 du paragraphe 5.1.2.4 (pour les comptes consolidés) et dans la note 23 paragraphe 5.2 (pour les comptes sociaux).

4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIETE ET LE CAPITAL

4.1	<i>L'Actionnariat</i>	100
4.1.1	ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2011	100
4.1.2	ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE	100
4.2	<i>Bourse</i>	101
4.2.1	LE MARCHÉ DES TITRES	101
4.2.2	LES DIVIDENDES	101
4.2.3	LE COURS DE BOURSE	102
4.3	<i>Généralités sur le capital</i>	103
4.3.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	103
4.3.2	AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	107
4.3.3	PACTES D'ACTIONNAIRES	108
4.4	<i>Généralités sur la société</i>	108

4.1 L'ACTIONNARIAT

4.1.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2011

La Société ne détient plus aucune action auto-détenue depuis 2010

Au 31 décembre 2011, suite à des levées de stock options, le capital social est porté à la somme de 19 759 871,50 euros, divisé en 39 519 743 actions de 0.5 euro de nominal chacune.

4.1.1.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Le nombre d'actions détenues par les mandataires sociaux est non significatif par rapport au capital de Groupe Flo.

4.1.1.2 MODIFICATIONS DE L'ACTIONNARIAT

Actionnariat au 31 décembre 2011

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote ⁽²⁾	Pourcentage des droits de vote
Financière Flo ⁽¹⁾	27.894.782	70,58%	48.577.152	80,60%
Auto détention.....	0	n/a	n/a	n/a
Public	11.624.961	29,42%	11.693.898	19,4%
TOTAL	39.519.743	100,00%	60.271.050	100,00%

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

(2) Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis quatre ans au moins.

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.

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

4.1.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Le pacte signé le 8 février 2006 entre les sociétés GIB et Tikeflo (le « Pacte ») est toujours en vigueur à la date du présent document de référence. Il est rappelé que le Pacte organise le contrôle exclusif de la société GIB sur les sociétés Financière Flo et Groupe Flo et les droits des parties relativement aux cessions d'actions de la société Financière Flo.

1. Droits de gouvernance

Aux termes du Pacte, le Conseil d'Administration de la société Financière Flo est composé de six membres dont quatre sont nommés par les sociétés GIB et GIB Group International et deux par la société Tikeflo.

Le président de la société Financière Flo est nommé par les sociétés GIB et GIB Group International. Le président de la société Financière Flo 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 la société Tikeflo à certaines décisions soumises audit conseil et qualifiées de « Décisions Importantes » autorise la société Tikeflo à exercer un droit de sortie. Le droit de sortie de la société Tikeflo lui permet, à son option, soit de céder ses titres Financière Flo à la société GIB, soit d'échanger sa participation dans la société Financière Flo contre une participation dans Groupe Flo.

Le Pacte assure également la représentation de la société Tikeflo au Conseil d'Administration de Groupe Flo à hauteur de 2 membres.

Les droits de gouvernance consentis à la société Tikeflo prennent fin dès qu'elle détient moins de 20% du capital de la société Financière Flo.

2. Droit des parties relativement aux cessions d'actions Financière Flo

Outre des droits de sortie applicables en cas de désaccord de la société Tikeflo sur une décision qualifiée de « Décision Importante » par le Pacte, la société Tikeflo bénéficie d'un droit de sortie partiel l'autorisant à céder environ le tiers de sa participation dans la société Financière Flo à la société GIB et à échanger le solde de cette participation contre une participation dans Groupe Flo. Les parties au Pacte se sont mutuellement consenties un droit de préemption. La société Tikeflo bénéficie d'un droit de sortie conjointe en cas de cession par les sociétés GIB et GIB Group International de leurs participations dans la société Financière Flo. Les sociétés GIB et GIB Group International bénéficient du droit d'exiger de la société Tikeflo qu'elle cède sa participation si un tiers fait une offre sur l'intégralité du capital de la société Financière Flo.

4.2 BOURSE

4.2.1 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.

4.2.2 LES DIVIDENDES

4.2.2.1 DIVIDENDE VERSE AU TITRE DE L'EXERCICE

Au titre de l'exercice 2010 un dividende de 0.12 euro a été versé. Ce dividende a donné droit à un avoir fiscal de 0.06 euro. Il est rappelé qu'un dividende net par action d'un montant de 0,19 euro avait été versé au cours de l'année 2008 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007 (ce dividende ayant donné droit à un avoir fiscal de 0,09 euro par action soit un revenu global par action de 0,28 euro).

D'une manière générale, la politique de plafonnement des distributions de dividendes de la Société, à savoir le plafonnement pour les exercices à venir de toute distribution de dividende à 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage est supérieur ou égal à 1,50, n'a pas été modifiée à la suite du réaménagement de la dette financière du Groupe.

Pour l'exercice 2010, l'accord de réaménagement de la dette financière du Groupe prévoit que la distribution de dividende ne pouvait intervenir que si le ratio de leverage était inférieur ou égal à 3, ce qui est bien le cas pour l'exercice 2010.

Année	Dividende net	Avoir	Revenu global
	par action	fiscal	par action
2000	0.40	0.20	0.60
2001 à 2006	0.00	0.00	0.00
2007	0.30	0.20	0.50
2008	0.19	0.09	0.28
2009	0.00	0.00	0.00
2010	0.00	0.00	0.00
2011	0.12	0.06	0.18

4.2.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

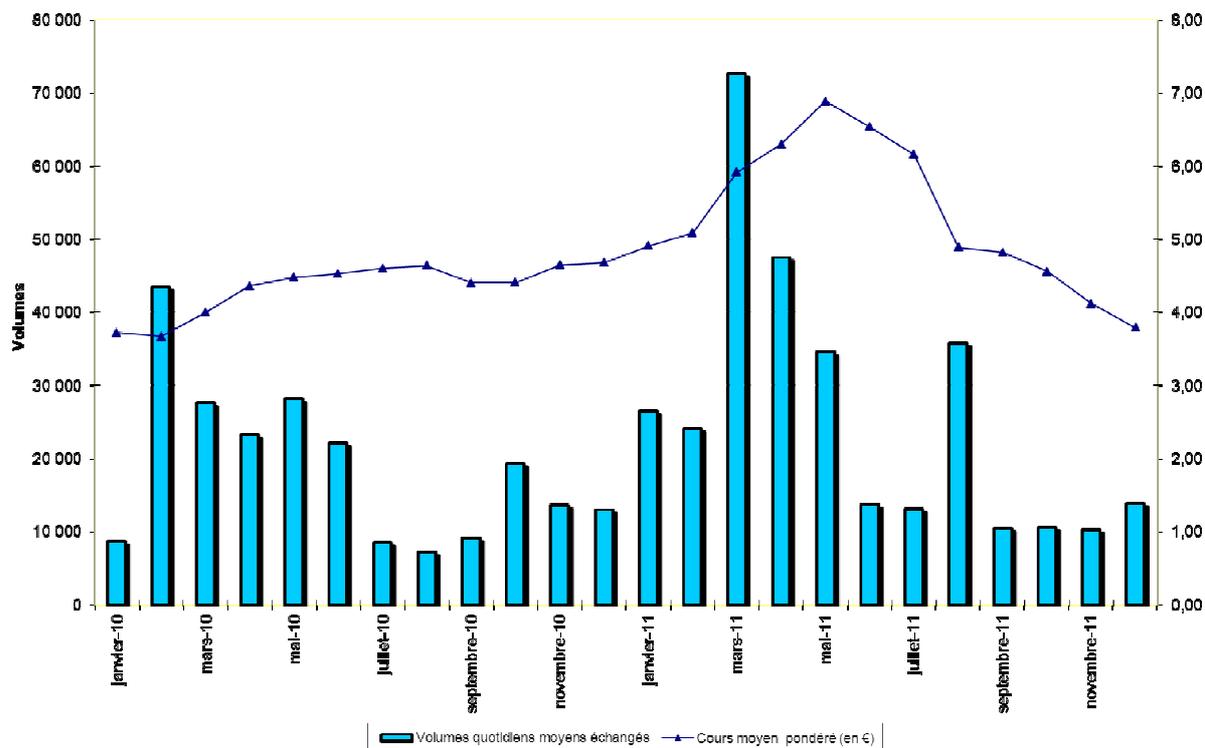
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

4.2.3 LE COURS DE BOURSE

Année	Mois	Cours extrêmes (en euros)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes quotidiens moyens échangés
		Plus haut	Plus bas			
2010	janv-10	3,94	3,53	3,72	144,76	8 631
	févr-10	4,10	3,47	3,67	142,85	43 423
	mars-10	4,28	3,40	4,00	155,76	27 602
	avr-10	4,60	4,11	4,36	169,78	23 229
	mai-10	4,80	4,08	4,48	174,45	28 138
	juin-10	4,99	4,16	4,53	177,01	22 050
	juil-10	4,72	4,41	4,60	179,74	8 460
	août-10	4,84	4,31	4,64	181,30	7 214
	sept-10	4,62	4,22	4,40	171,93	9 101
	oct-10	4,84	4,11	4,41	172,35	19 265
	nov-10	4,80	4,43	4,65	181,81	13 618
	déc-10	4,89	4,50	4,68	183,06	12 991
2011	janv-11	5,14	4,65	4,91	192,06	26 466
	févr-11	5,44	4,75	5,09	199,10	24 060
	mars-11	6,72	5,18	5,92	231,60	72 634
	avr-11	6,80	5,93	6,30	246,47	47 496
	mai-11	7,48	6,23	6,89	269,55	34 531
	juin-11	6,88	6,16	6,54	258,34	13 668
	juil-11	6,50	5,75	6,16	243,33	13 040
	août-11	6,08	4,16	4,89	193,16	35 753
	sept-11	5,18	4,52	4,82	190,48	10 429
	oct-11	5,10	4,33	4,56	180,20	10 581
	nov-11	4,80	3,71	4,12	162,82	10 249
	déc-11	4,29	3,46	3,79	149,78	13 823

Source : Investir.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés



4.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL

4.3.1 RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Capital

Le capital social est fixé à la somme de 19.759.871,50 euros. Il est divisé en 39.519.743 actions de 0,50 euro chacune, intégralement libérées.

Il est précisé que la Société a originellement été introduite sur le compartiment B d'Euronext Paris mais qu'en raison de l'évolution de sa capitalisation boursière, ses actions ont été, à partir du 21 janvier 2009, cotées sur le compartiment C d'Euronext Paris. Depuis le 17 janvier 2011 ses actions ont été transférées du compartiment C vers le compartiment B.

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 conseil d'Administration mentionnant les indications requises par la loi.

1. L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2010 a accordé au conseil d'Administration les délégations de compétence suivantes :

Délégation de compétence	Résolution	Plafond	Durée de validité
Augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement et/ou à terme avec maintien du droit préférentiel de souscription	dixième résolution	Montant maximum de 40 000 000 euros en nominal. Le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra être supérieur à 15 000 000 euros	26 mois, soit jusqu'au 9 août 2012
Augmentation du montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires	onzième résolution	Limite de 15% de l'émission initiale. Le montant nominal de l'augmentation de l'émission décidée en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond de 40 000 000 euros prévu à la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2010	26 mois, soit jusqu'au 9 août 2012

2. L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a accordé au conseil d'Administration les délégations de compétence suivantes

Délégation de compétence	Résolution	Plafond	Durée de validité
Augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement et/ou à terme avec maintien du droit préférentiel de souscription	vingtième résolution	Montant maximum de 5 000 000 d'euros en nominal. Le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra être supérieur à 2.000 000 euros	26 mois, soit jusqu'au 10 juillet 2013
Augmentation du montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires	Vingt et unième résolution	Limite de 15% de l'émission initiale. Le montant nominal de l'augmentation de l'émission décidée en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond de 5 000 000 d'euros prévu à la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011	26 mois, soit jusqu'au 10 juillet 2013
Augmentation du capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	Vingt deuxième résolution	Montant nominal maximum de 1.250.000 euros. Le montant nominal de toute augmentation de capital ou de valeurs représentatives de créances réalisée en vertu de cette délégation s'impute, selon le cas, sur les plafonds de 5 000 000 euros et de 2 000 000 euros prévus à la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011	26 mois, soit jusqu'au 10 juillet 2013

Autorisations de rachat et d'annulation d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a accordé au Conseil d'Administration les autorisations suivantes :

Autorisation	Résolution	Plafond	Durée de validité
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 juin 2010)	Vingt cinquième résolution	Limite de 10% du capital de la Société par période de 24 mois	24 mois, soit jusqu'au 9 juin 2013
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 9 juin 2010 pour la partie non utilisée)	dix huitième résolution	Prix maximum d'achat fixé à 8 euros par action. Nombre maximum d'actions à acquérir fixé à 10% du nombre total des actions composant le capital social à la date de l'Assemblée, soit 3.911.508 actions pour un montant maximum de 31.292.064 euros. 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.	18 mois, soit jusqu'au 10 novembre 2012

Options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2010 a autorisé le Conseil d'Administration 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 200.000 euros, soit à 400.000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) 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 Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société ;
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

- Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a autorisé le Conseil d'Administration 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 200.000 euros, soit à 400.000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) 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 Conseil d'Administration, 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.

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 9 juin 2010 dans sa 12^{ème} Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011** a délégué au Conseil d'Administration, pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée, compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, réservée aux membres du personnel et anciens membres du personnel, adhérents du plan d'épargne d'entreprise de la Société ou de son groupe ou encore par l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, notamment par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes, dans les limites légales et réglementaires.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation a été fixé à un montant de 1.250.000 euros, compte 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 Conseil d'Administration a reçu autorisation par l'Assemblée de fixer le prix de souscription des actions nouvelles conformément aux dispositions de l'article L.3332-18 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.

Evolution du capital

Date	Opérations	Nominal (en euros)	Variation de Capital	Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre- 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921
avril 2009	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	2,00	- 649 532	-1 087 337	58 362 310	29 181 155
juin 2009	Réduction de capital (par création d'une prime d'émission et par voie de réduction de la valeur nominal)	0,50	- 43 771 732,50	43 771 732,50	14 590 577,50	29 181 155
septembre 2009	Augmentation de capital (par émission d'actions nouvelles)	0,50	4 863 525,50	15 126 422,58	19 454 103	38 908 206
décembre 2009	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	3 500	15 050	19 457 603	38 915 206
août 2010	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	0,50	-125		19 457 478	38 914 956
décembre 2010	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	100 063	430 270,9	19 557 541	39 115 082
Janvier à décembre 2011	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	202 330,5	870 021,2	19 759 871,5	39 519 743

4.3.2 AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

4.3.2.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Les options de souscriptions réservées au personnel sont décrites en note 25 des comptes consolidés (partie 5).

4.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscriptions détenues par les mandataires sociaux sont décrites en partie 3.2 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux ».

4.3.2.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice moyen pondéré	Plan du 26/11/2003	Plan du 27/07/2011
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	134 439	6,47		134 439
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	398 024	2,65	398 024	

Au 31 décembre 2011, 444 977 options de souscriptions d'actions sur Groupe Flo SA étaient détenues par les dix salariés (non mandataires sociaux) de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.

4.3.2.4 TABLEAU DE SYNTHESE DES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les options de souscription dont une présentation figure en partie 5 (Comptes et rapports), note 25 (voir le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions »).

4.3.3 PACTES D'ACTIONNAIRES

Pour rappel, le pacte d'actionnaires entre les sociétés GIB, Tikeflo, et GIB International dont une description figure au paragraphe 4.1.2 est entré en vigueur le 6 mars 2006 pour une durée initiale de quinze ans.

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 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 Conseil d'Administration, 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 au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris

Droits et Obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix (article L. 225-122 du Code de commerce).

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est toutefois attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ou d'échange d'actions à l'occasion d'un regroupement ou d'une division d'actions, le droit de vote double est conféré aux actions attribuées à raison d'actions inscrites sous la forme nominative, sous réserve qu'elles soient elles-mêmes, conservées sous la forme nominative depuis leur attribution, à l'expiration d'un délai de quatre ans à compter de l'inscription sous la forme nominative des actions à raison desquelles elles ont été attribuées (article L. 225-123 du Code de commerce).

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société bénéficiaire si les statuts de celle-ci l'ont institué.

En cas de transfert de la nue-propriété 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.

Sauf exception légale, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder et/ou est en droit d'acquérir à sa seule initiative, immédiatement ou à terme, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier tel que mentionné au Code monétaire et financier, un nombre total d'actions déjà émises ou de droits de vote de la Société, dont les seuils sont fixés par la loi ou les règlements doit en informer la Société au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, la déclaration à l'AMF étant faite conformément au modèle type de déclaration prévu par les textes réglementaires de l'AMF au plus tard dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation.

L'information doit également être donnée lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables en matière de franchissement de seuil.

Toute personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration visée à l'alinéa ci-dessus est tenue de déclarer, à l'occasion des franchissements de seuils du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième ou du quart du capital ou des droits de votes, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours de six (6) mois à venir. La déclaration précisera si l'acquéreur agit seul ou de concert avec une ou plusieurs personnes, 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 d'Administration, les modes de financement de l'acquisition, la stratégie envisagée par le déclarant à l'égard de la Société et les opérations y afférentes (fusion, cession d'actifs, modification de la capitalisation, de l'activité, de la structure sociale, des statuts, etc.), ainsi que les accords de cession temporaire ayant pour objet les actions et les droits de vote de la Société.

Cette déclaration est adressée dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de seuil à la Société et à l'AMF. Tout changement d'intention dans un délai des six (6) mois visé ci-dessus, qui devra être motivé, fera l'objet, sans délai, d'une nouvelle déclaration.

A défaut de procéder aux déclarations visées ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires tant que la situation n'a pas été régularisée et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de cette régularisation.

Enfin, toute personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration visée au premier alinéa ci-dessus est tenue d'informer la Société dans les formes et délais visés au premier alinéa ci-dessus, dès lors qu'elle augmente ou diminue par tranche de 2% du capital social ou des droits de vote le nombre d'actions qu'elle détient dans le capital de la Société.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 9 juin 2009 a donné tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour apporter aux statuts toutes modifications qui seraient rendues nécessaires par l'adoption d'un ou plusieurs décrets d'application des ordonnances n° 2009-80 du 22 janvier 2009 et n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et accomplir toutes formalités de publicité requises par la loi et les règlements de sorte que, à compter du 1er novembre 2009, la personne tenue à l'information du franchissement de seuil prévue au premier alinéa précise en outre dans sa déclaration :

- a) le nombre de titres qu'elle possède donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés ;
- b) les actions déjà émises que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier, sans préjudice des dispositions du 4° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce. Il en est de même pour les droits de vote que cette personne peut acquérir dans les mêmes conditions ;

- c) les actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier, réglé exclusivement en espèces et ayant pour cette personne un effet économique similaire à la possession desdites actions. Il en va de même pour les droits de vote sur lesquels porte dans les mêmes conditions tout accord ou instrument financier.

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.

5 COMPTES ET RAPPORTS

5.1	<i>Comptes consolidés et annexes au 31 décembre 2011</i>	114
5.1.1	COMPTES CONSOLIDES	114
5.1.2	ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2011	120
5.2	<i>Comptes sociaux de Groupe Flo SA & annexes au 31 decembre 2011</i>	166
5.2.1	COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.	166
5.2.2	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.	168
5.3	<i>Rapport des commissaires aux comptes</i>	184
5.3.1	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	184
5.3.2	RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	186
5.3.3	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES	188

5.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2011

5.1.1 COMPTES CONSOLIDES

5.1.1.1 COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES.

En millions d'euros	Notes	2011.12	2010.12	2009.12
Chiffre d'Affaires	2	382.2	378.8	364.5
Coûts d'approvisionnement		-74.8	-73.2	-75.4
Charges de personnel	3	-171.8	-169.6	-163.0
Autres frais opérationnels		-87.5	-87.2	-91.0
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	4	-15.1	-15.4	-16.1
Résultat opérationnel courant (1)		33.0	33.4	19.0
Autres produits opérationnels non courants	5	0.0	0.0	3.4
Autres charges opérationnelles non courants	5	-2.3	-2.3	-1.6
Résultat opérationnel non courant		-2.3	-2.3	1.8
Résultat opérationnel		30.7	31.1	20.8
Coût de l'endettement financier net	6	-4.5	-5.7	-8.7
Autres Produits & Charges Financiers	6	-0.2	0.3	0.0
Charges financières nettes		-4.7	-5.4	-8.7
Résultat Avant Impôt		26.0	25.7	12.1
Quote-part des SME		0.0	0.0	0.1
Impôts	7	-11.0	-10.4	-6.3
Part des minoritaires		0.0	0.0	0.0
Résultat net part du Groupe		15.0	15.3	5.9
EBITDA (2)		48.1	48.8	35.1
CAF		29.8	32.0	18.5

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

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

Résultat net par action (note 8) :

En euros	2011.12	2010.12	2009.12
Nombre moyen d'actions sur l'exercice	39 369 234	39 017 674	31 721 324
Résultat de base par action (en euros)	0.38	0.39	0.18
Nombre moyen d'actions dilué sur l'exercice (1)	39 833 306	39 487 931	31 934 402
Résultat dilué par action (en euros)	0.38	0.39	0.18

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

**5.1.1.2 ETAT DU RESULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES
COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES.**

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Résultat net part du groupe	15.0	15.3	5.9
Ecarts de conversion			
Réévaluation des instruments dérivés de couverture nets d'impôts	1.0	1.1	-0.7
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente			
Réévaluation des immobilisations nets d'impôts			
Ecarts actuariels sur les régimes à prestations définies			
Quote part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence			
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe	1.0	1.1	-0.7
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe	16.0	16.4	5.2
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part des minoritaires	0.0	0.0	0.0
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	16.0	16.4	5.2

5.1.1.3 BILANS CONSOLIDES

En millions d'euros	Notes	2011.12	2010.12	2009.12
ACTIF				
Marques & Enseignes	9	39.7	39.6	39.6
Droits aux baux nets	9	32.0	32.1	32.9
Ecarts d'acquisition nets	10	122.8	123.7	124.8
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	2.0	1.9	1.7
Immobilisations corporelles nettes	11	105.9	104.7	107.6
Immobilisations financières nettes	12	11.0	10.1	12.0
Impôts différés - actif	19	3.4	3.9	3.6
Créances nettes non courantes	14	0.3	0.0	0.0
Total actifs non courants		317.1	316.0	322.2
Stocks nets		3.2	3.4	3.7
Clients nets	14	17.7	17.3	14.1
Autres créances et comptes de régularisation	14	33.0	32.4	33.8
Disponibilités et VMP	15	29.9	23.1	28.2
Total actifs courants		83.8	76.2	79.8
TOTAL DE L'ACTIF		400.9	392.2	402.0
PASSIF				
Capital		19.8	19.6	19.5
Primes liées au capital, écart de réévaluations, RAN et réserves		116.6	104.1	96.7
Obligations Remboursables en Actions		0.0	0.0	0.0
Résultat de l'exercice		15.0	15.3	5.9
Capitaux propres Groupe		151.4	139.0	122.1
Intérêts minoritaires		0.0	0.0	0.0
Total des Capitaux Propres		151.4	139.0	122.1
Dettes financières non courantes	16	24.7	51.7	76.1
Impôts différés - passif	19	15.9	15.1	14.2
Provisions pour risques et charges non courantes	17	1.4	1.4	1.4
Autres dettes non courantes	18	0.0	0.0	0.0
Total passifs non courants		42.0	68.2	91.7
Dettes financières courantes	16	84.1	59.5	64.3
Provisions pour risques et charges courantes	17	3.5	3.7	4.2
Dettes fournisseurs	18	57.7	55.2	49.2
Autres dettes diverses	18	62.2	66.6	70.5
Total passifs courants		207.5	185.0	188.2
TOTAL DU PASSIF		400.9	392.2	402.0

5.1.1.4 TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

En millions d'Euros	Notes	2011.12	2010.12	2009.12
Résultat net total consolidé		15.0	15.3	5.9
Elimination du résultat des mises en équivalence		-0.1	0.0	-0.1
Elimination des amortissements et provisions		13.1	14.0	15.4
Elimination des profits/pertes de réévaluation		-0.2	-0.1	0.5
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution		1.9	2.8	-3.2
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions		0.1	0.0	0.0
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		29.8	32.0	18.5
Elimination de la charge (produit) d'impôt		11.0	10.4	6.4
Elimination du coût de l'endettement financier		4.5	5.7	8.7
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		45.3	48.1	33.6
Incidence de la variation du BFR		1.1	2.0	-9.3
Impôts payés		-13.9	-12.0	-2.3
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	20	32.5	38.1	22.0
Incidence des variations de périmètre		0.0	0.0	-2.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		-17.2	-13.8	-10.0
Acquisition d'actifs financiers		-0.4	0.0	0.0
Variation des prêts et avances consentis		-0.4	-0.5	-0.3
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1.3	3.8	8.9
Cession d'actifs financiers		0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement		0.0	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	20	-16.7	-10.5	-3.4
Augmentation de capital		1.1	0.5	20.0
Emission d'emprunts		20.8	0.0	0.0
Remboursement d'emprunts		-21.4	-27.1	-36.7
Intérêts financiers nets versés		-4.5	-5.7	-8.7
Dividendes payés aux actionnaires du groupe		-4.7	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement		0.0	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	20	-8.7	-32.3	-25.4
Variation de la trésorerie (1)		7.1	-4.7	-6.8
Trésorerie d'ouverture		22.6	27.3	34.1
Trésorerie de clôture		29.7	22.6	27.3

(1) La variation de la trésorerie analysée dans le tableau de flux de trésorerie correspond à la variation N-1/N de la trésorerie nette (trésorerie brute diminuée des concours bancaires courants positionnés au passif du bilan)(cf note 15).

5.1.1.5 TABLEAU DE VARIATION 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 31/12/2009	19.5	116.9	0.0	0.0	-11.7	-2.6	122.1	0.0	122.1	
Augmentation/réduction de capital	0.1	0.4					0.5		0.5	
Paiements fondés sur des actions							0.0		0.0	
Opérations sur titres auto-détenus							0.0		0.0	
Dividendes							0.0		0.0	
Mouvements avec les actionnaires	0.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	
Changement taux imposition sur immobilisations incorporelles							0.0		0.0	
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						1.1	1.1		1.1	
Résultat net de l'exercice					15.3		15.3		15.3	
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	0.0	0.0	0.0	0.0	15.3	1.1	16.4	0.0	16.4	
Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2010	19.6	117.3	0.0	0.0	3.6	-1.5	139.0	0.0	139.0	
Augmentation/réduction de capital	0.2	0.9					1.1		1.1	
Paiements fondés sur des actions							0.0		0.0	
Opérations sur titres auto-détenus							0.0		0.0	
Dividendes					-4.7		-4.7		-4.7	
Mouvements avec les actionnaires	0.2	0.9	0.0	0.0	-4.7	0.0	-3.6		-3.6	
Changement taux imposition sur immobilisations incorporelles							0.0		0.0	
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						1.0	1.0		1.0	
Résultat net de l'exercice					15.0		15.0		15.0	
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	1.0	16.0		16.0	
Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2011	19.8	118.2	0.0	0.0	13.9	-0.5	151.4	0.0	151.4	

5.1.1.6 FAITS MARQUANTS

Une année 2011 contrastée

Les ventes totales sous les différentes enseignes de Groupe Flo ont atteint 587,5 millions pour l'année 2011, soit une progression de 2.9% par rapport à la même période en 2010. Cette croissance s'appuie principalement sur la dynamique d'ouvertures de franchises réalisées depuis le 1er janvier 2010 (27 restaurants). Cette évolution tient également compte du non renouvellement du contrat de gestion de quatre restaurants propriétés de Disneyland Paris depuis le 30 septembre 2011, activité non stratégique et dilutive pour Groupe Flo.

Le chiffre d'affaires consolidé de 2011 avec 382,2 millions d'euros a progressé de 0.9% par rapport à 2010 (+1.3% à périmètre comparable).

L'année 2011 s'est déroulée de manière contrastée.

La première période de janvier à juillet était marquée par une croissance régulière.

Dès le mois d'août, Groupe Flo a constaté une rupture de confiance et de consommation des ménages français, sur fonds de crise européenne.

Cette tendance s'est ensuite accentuée sur le quatrième trimestre.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires a également été affecté, au troisième trimestre, par la fermeture des restaurants Bistro Romain pour transformation.

Un modèle économique repensé, adapté aux fluctuations du marché

Au cours des quatre dernières années, Groupe Flo a optimisé ses modèles économiques et renforcé sa structure financière tout en développant ses réseaux.

Malgré le contexte de consommation difficile, le résultat opérationnel courant atteint 33,0 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 33,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La rentabilité opérationnelle de Groupe Flo a été pénalisée au second semestre par la contraction de son activité commerciale et l'impact ponctuel du coût des transformations des sites Bistro Romain (1,7 million d'euros), qui auront un impact positif dès 2012.

Evolution du périmètre opérationnel

Sur l'année 2011, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 14 ouvertures, dont 7 transformations de sites Bistro Romain et 7 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 7 sites en Hippopotamus ;
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 1 restaurant sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture, 1 fermeture et 1 transformation en Hippopotamus ;
- Brasseries : ouverture de 2 franchises ;
- Concession : ouverture de 3 restaurants sur le périmètre du Cnit, et sortie des 4 restaurants sous mandat de gestion de Disneyland Paris.

En parallèle, Groupe Flo a poursuivi l'optimisation de son réseau via le passage en location gérance ou franchise de 2 sites Hippopotamus.

Une structure financière saine

Le résultat financier s'est fortement amélioré en 2011 (-4,7 millions d'euros en 2011, contre -5,4 millions d'euros en 2010), sous l'effet de la poursuite du désendettement, tout en conservant un fort niveau d'investissements opérationnels, en soutien du développement des marques.

La dette nette bancaire s'établit à 77,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un ratio de Leverage (Dette nette / EBITDA) de 1,6. Ce ratio permet à Groupe Flo de maintenir une marge minimum sur son crédit syndiqué.

5.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2011

5.1.2.1 CADRE GENERAL ET ENVIRONNEMENT

Conformément au règlement européen n° 1606/2002 du Parlement européen du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, les états financiers consolidés de Groupe Flo sont établis, à compter du 1er janvier 2005 selon les normes IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne (IASB).

5.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2011

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011.

Les nouvelles normes et interprétations obligatoires à compter du 1er janvier 2011 sont les suivantes :

- Amendement IAS 32 relatif au classement des droits de souscription émis en devises,
- IAS 24 Révisée Parties liées,
- Améliorations annuelles des IFRS (mai 2010),
- Amendements IFRIC 14 Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal,
- IFRIC 19 Extinction de dettes financières au moyen d'instruments de capitaux propres.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes suivantes :

- Amendements à IFRS 7 Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers,

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.

Le Conseil National de la Comptabilité a publié le 14 janvier 2010 un communiqué sur le traitement comptable de la contribution économique territoriale (CET) suite à la réforme de la taxe professionnelle introduite par la Loi de Finances 2010, pour les sociétés établissant leurs comptes consolidés selon les normes IFRS.

Le traitement comptable retenu par le Groupe est présenté au sein du paragraphe 11. Situation fiscale et impôts différés de la partie 5.1.2.3 Principes comptables.

5.1.2.3 PRINCIPES COMPTABLES

1. Méthodes de consolidation

Les sociétés contrôlées de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. L'unique société contrôlée de manière conjointe (Convergence Achats) est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, méthode optionnelle autorisée par IAS 31.

Les sociétés du Groupe en cours de cession ou qui ne contribuent pas au chiffre d'affaires de manière significative 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 28 et 29.

2. Date de clôture des comptes

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

3. Conversion des comptes exprimés en devises

Les filiales étrangères consolidées au 31 décembre 2011 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

4. Marques & enseignes et droits aux baux

4.1 Marques et enseignes :

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

Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Lorsque la valeur recouvrable dégagée est inférieure à la valeur nette comptable des marques et enseignes testées alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

4.2 Droits aux baux :

En conformité avec IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seule la partie « droit au bail » des fonds de commerce acquis, bénéficiant d'un contrôle via une protection juridique, est maintenue en « Immobilisations incorporelles ». Le solde est constaté en écarts d'acquisition.

Les droits aux baux ne font pas l'objet d'amortissement lorsqu'ils sont légalement protégés, ce qui est normalement le cas en France où le preneur d'un bail commercial a le droit à un nombre presque illimité de renouvellements de son bail. Par conséquent, la durée d'utilité du droit au bail est indéterminée et indéfinie.

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des droits aux baux est testée au minimum à chaque clôture annuelle et systématiquement dès l'apparition d'indices de pertes de valeur.

Le droit au bail est testé individuellement sur la base de sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond à la plus grande des deux valeurs entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des cash flows actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

5. Ecarts d'acquisition

La différence entre le coût d'acquisition des titres et la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition.

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.

Lorsque la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie dégagés par l'UGT (branche d'activité) est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés à cette UGT, alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

6. Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou de production. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immobilisations ne sont pas adossées aux emprunts.

Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie estimée dont les principales sont :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

Les actifs immobilisés consolidés financés par crédit-bail figurent dans les comptes consolidés comme s'ils avaient été acquis à crédit. La valeur des biens est alors inscrite en immobilisations à l'actif du bilan et amortie selon leur durée de vie. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont retraitées afin de constater l'amortissement des biens, le remboursement de la dette ainsi que les charges financières des emprunts.

7. Actifs financiers

Le Groupe évalue et comptabilise ses actifs financiers conformément à IAS 39.

Les actifs financiers sont classés suivants l'une des quatre catégories suivantes :

- * les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat,
- * les prêts et créances,
- * les actifs détenus jusqu'à l'échéance,
- * les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction du devenir prévu de chaque actif. La date de comptabilisation des achats et ventes d'actifs financiers est la date de transaction.

7.1. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers de transaction (trading) qui ont été acquis en vue de réaliser des profits grâce à la fluctuation à court terme des marchés ou à la réalisation d'une marge.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Le Groupe au 31 décembre 2011 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

7.2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont fixés et déterminés, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont pas positionnés en actifs disponibles à la vente ou actifs évalués à la juste valeur par le résultat. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré (créances clients...), la juste valeur est assimilée au montant de la facture initiale, si l'effet de l'actualisation est non significatif.

Pour les créances à plus long terme, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur celles-ci est réalisée et comptabilisée si l'impact est significatif. En particulier, les prêts "aides à la construction" sont actualisés selon la durée restant à courir jusqu'à la date de remboursement de la créance.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les créances rattachées à des participations, les créances immobilisées, les prêts d'exploitation ainsi que les dépôts et cautionnements.

7.3. Les actifs détenus jusqu'à l'échéance

Les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance sont des actifs financiers non dérivés ayant des paiements fixes et des échéances déterminées, que l'entreprise a l'intention et la capacité financière de conserver jusqu'à l'échéance, autres que ceux que l'entreprise a positionné en actifs de transaction, actifs disponibles à la vente ou prêts et créances.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe au 31 décembre 2011 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

7.4. Les actifs disponibles à la vente

Il s'agit des actifs financiers n'entrant dans aucune des trois autres catégories comptables précédemment définies, à savoir les actifs financiers évalués à la juste valeur avec impact en résultat, les prêts et créances et les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur de ces actifs sont stockées en capitaux propres jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable d'un actif disponible à la vente, la perte est comptabilisée en résultat. Une amélioration ultérieure de la valeur de ces actifs ne pourra être constatée par le résultat.

Pour les titres non cotés, en l'absence de marché actif et lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, il est admis que la juste valeur de celui-ci est le coût historique. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation qui donnent lieu à la comptabilisation d'une provision via le résultat si cette baisse de valeur paraît durable, via les capitaux propres si elle est temporaire. Les tests de dépréciation sont basés sur plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les titres de participation non consolidés ainsi que les valeurs mobilières de placement et les disponibilités.

8. Stocks

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au prix de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Le poste « Disponibilités et VMP » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les OPCVM de trésorerie et les placements à court terme dont la maturité est de moins de trois mois.

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.

Dans le tableau de flux de trésorerie, le poste « Trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie. Un détail de la trésorerie brute et de la trésorerie nette est présenté en note 15.

10. Provisions pour risques et charges

Ces provisions, conformes à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leurs origines dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources (dont la date n'est pas estimable). Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

11. Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Groupe Flo SA et certaines de ses filiales forment un Groupe ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale (voir note 28 : 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.

La Loi de Finances 2010 a remplacé la taxe professionnelle par un nouvel impôt, la CET (Cotisation économique Territoriale).

Dans son communiqué du 14 janvier 2010, le Conseil National de la Comptabilité appelait chaque entreprise à exercer son jugement pour déterminer la qualification d'une des composantes de la CET, la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises). Le Groupe a ainsi décidé de qualifier la CVAE d'impôt sur le résultat devant entrer dans le champ d'application d'IAS 12.

Pour conduire son analyse, le Groupe a réexaminé le traitement comptable de l'impôt en France au regard des normes IFRS, en tenant compte des derniers éléments d'analyse disponibles sur le traitement comptable des impôts et taxes, et notamment ceux fournis par l'IFRIC. L'IFRIC a, en effet, précisé que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges, et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable.

Le Groupe a ainsi jugé que, pour son activité, la CVAE répondait à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12 dans la mesure où la base d'imposition correspond à la différence entre le chiffre d'affaires réel et les achats de biens et charges déductibles réelles correspondantes.

En conséquence, à partir de l'exercice clos le 31 décembre 2010, la CVAE est comptabilisée dans les comptes du Groupe en impôt sur le résultat. Pour rappel, un impôt différé passif net de 0,6 million avait été comptabilisé au 31 décembre 2009.

12. Transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les pertes et profits, résultant de la conversion des soldes concernés aux cours d'arrêté, sont portés en compte de résultat.

13. Avantages du personnel

13.1 Indemnités départ à la retraite

Conformément à IAS 19 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.

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 :	2%
* taux de charges sociales :	38% ou 40% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	4.00%
* table de mortalité :	TF/TH 00-02

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements du régime. Ces écarts sont reconnus en résultat suivant la méthode du corridor : ils sont étalés sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires, pour la partie dépassant la limite du corridor.

13.2 Médailles du travail

Ni la convention collective ni l'accord d'entreprise ne prévoient l'attribution de prime pour médailles du travail au sein du Groupe.

13.3 Plans d'options de souscriptions d'actions

Des plans d'options de souscriptions d'actions ont été accordés aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi. L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

14. Titres d'autocontrôle

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

15. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. A l'exception des instruments dérivés, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché.

Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes/décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts. Les variations de juste valeur liées au taux d'intérêt sont comptabilisées en résultat de la période, et compensées par les variations symétriques des swaps dans la mesure de leur efficacité. Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe sur les instruments dérivés.

16. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps,...) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en immobilisations financières et dettes financières courantes ou non courantes en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

Groupe Flo est uniquement concerné par la couverture de flux de trésorerie.

En effet, le Groupe couvre une dette financière à taux variable par des instruments de couverture à taux fixes. Par là même, Groupe Flo couvre un risque de flux qui est la variabilité de ses produits et charges financiers.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés dépend de l'existence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture IAS, les variations de justes valeurs sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée initialement en capitaux propres pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa mise en place et que l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective.

17. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des sociétés de restauration est exprimé hors taxes, "service compris" (HT.SC.). Ce service qui est reversé au personnel représente en moyenne 15 à 16 % du chiffre d'affaires hors taxes. Par ailleurs, il inclut les redevances de franchises et de contrats de mandat de gestion.

Le chiffre d'affaires comptabilisé répond aux conditions de reconnaissance du revenu définies par IAS 18 « Revenus ».

Conformément à IFRIC 13, le Groupe a procédé à l'estimation de la juste valeur des droits accordés à ses clients via des programmes de fidélisation et a différé du chiffre d'affaires le produit alloué à ces droits (cf note 18 Fournisseurs et autres dettes).

18. Autres frais opérationnels

Les frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation à l'exception des coûts d'approvisionnement et des charges de personnel.

19. Autres produits et charges opérationnels non courants

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.

20. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

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

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

22. Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé sur la base des évolutions du capital social en excluant les titres d'auto contrôle et en tenant compte des instruments dilutifs dont la conversion en actions est certaine.

Le résultat dilué par action est établi en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté de l'impact maximal de la conversion des instruments dilutifs en actions ordinaires. Celui-ci est calculé selon la méthode du « rachat d'actions » en déterminant, d'une part, le prix de marché des actions devant être rachetées sur la base d'un prix moyen de la période, d'autre part, le prix d'exercice des droits à instruments dilutifs comme étant le prix d'exercice contractuel augmenté de la juste valeur des biens ou services à recevoir au titre de chaque option de souscription d'actions.

23. Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs nets du Groupe destinés à être cédés ou les actifs corporels détenus en vue de la vente, comme définis par l'IFRS 5, sont comptabilisés en actifs destinés à la vente et dettes des activités abandonnées sans possibilité de compensation entre les actifs et les passifs concernés.

Dès lors qu'ils sont classés dans cette catégorie, les actifs non courants et groupes d'actifs et de passifs sont évalués au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur minorée des coûts de vente.

Les actifs concernés cessent d'être amortis. En cas de perte de valeur constatée sur un actif ou un groupe d'actifs et de passifs, une dépréciation est constatée en résultat. Les pertes de valeur comptabilisées à ce titre sont réversibles.

En outre, lorsqu'un groupe d'actifs et de passifs destinés à la vente constitue un ensemble homogène de métiers, il est qualifié d'activité abandonnée. Les activités abandonnées incluent à la fois les activités destinées à être cédées, les activités arrêtées, ainsi que les filiales acquises exclusivement dans une perspective de revente.

L'ensemble des pertes et profits relatifs à ces opérations est présenté séparément au compte de résultat, sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession », qui inclut les résultats nets après impôt de l'activité, le résultat net après impôt lié à son évaluation à la valeur de marché minorée des coûts de vente, et le résultat net après impôt de la cession de l'activité.

24. Incertitudes

La préparation des comptes consolidés conformément aux principes IFRS généralement admis nécessite la prise en compte d'estimations et d'hypothèses faites par la direction du Groupe et affectant les montants d'actif et de passif figurant 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 la 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.

5.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS 2011

Note 1 - Variations de périmètre

a) Acquisition

Acquisition des titres de la société BR Restauration SARL le 30/09 2011. Cette société entrera dans le périmètre de consolidation au 1er janvier 2012.

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	2011.12	2010.12	2009.12
Actifs non courants	0.0	0.0	0.2
Actifs courants	0.0	0.0	0.0
Passifs non courants	0.0	0.0	0.0
Passifs courants	0.0	0.0	-0.2
Actifs nets acquis	0.0	0.0	0.0
Goodwill (badwill)	0.0	0.0	2.0
Prix total payé	0.0	0.0	2.0
dont frais d'acquisition	0.0	0.0	0.0

b) Autres variations

***Entrée dans le périmètre de consolidation en 2011 (société non consolidée en 2010):**

- Groupe Flo SPA SAS (anciennement Groupe Flo Concession SAS).

*** Entrées dans le périmètre de consolidation en 2011 (créations de sociétés en 2011) :**

- Flo la Défense Matsuri SARL,
- Café New Yorkais SARL,
- Tiger Wok SARL.

* Sociétés consolidées en 2010 ayant donné lieu à une transmission universelle de patrimoine en 2011 :

- Le Golf (transmission universelle de patrimoine à la société Diamant le 01/07/2011),
- Diamant (transmission universelle de patrimoine à la société Groupe Flo le 01/11/2011).

Note 2 - Chiffre d'affaires hors taxes service compris

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12	Variation 2010/2011
Restauration à thème	282.2	280.0	265.0	+0.8%
Brasseries	72.5	74.6	75.3	-2.8%
Concessions	26.8	23.8	23.9	+12.6%
Autres *	0.7	0.4	0.3	-
Total Groupe	382.2	378.8	364.5	+0.9%

* sont inclus les intercos inter-branches.

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

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Restauration à thème	5.6	5.4	4.2
Brasseries	0.8	0.7	0.9
Concessions	0.7	0.4	0.3
Total Groupe	7.1	6.5	5.4

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12	Variation 2010/2011
Salaires et traitements	-124.2	-123.9	-120.9	0.2%
Charges sociales	-47.4	-45.7	-42.0	3.8%
Participation des salariés	-0.1	0.0	-0.1	0.0%
Charges liées aux stock-options	-0.1	0.0	0.0	0.0%
Charges de Personnel	-171.8	-169.6	-163.0	1.3%

Effectifs moyens, personnes physiques :

		2011.12	2010.12	2009.12
Brasseries	France	815	843	902
	Etranger	84	87	85
Concessions		671	641	698
Restauration à thème		4 163	4 093	4 045
Services centraux		196	199	215
Total Groupe (sociétés consolidées)		5 929	5 863	5 945

Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration:

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.6	0.5	0.7

Dont, en 2009, rémunérations des membres de la direction générale 0,3 million d'euros. Ce montant intègre les rémunérations des membres du Conseil de Surveillance et du directoire jusqu'au 09 juin 2009, date de

l'Assemblée Générale ayant approuvé le changement de mode de gouvernance de la société Groupe Flo. En 2010 et 2011, ce montant représente la rémunération des membres du Conseil d'Administration.

Note 4 - Amortissements et dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Dotations aux Amortissements	-14.0	-15.4	-16.7
Dépréciations des actifs circulants	-0.4	-0.5	0.0
Provisions pour risques et charges courantes	-0.8	0.3	0.5
Dépréciations des immobilisations	0.1	0.2	0.1
Dotations nettes aux provisions	-1.1	0.0	0.6
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	-15.1	-15.4	-16.1

Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Charges de restructuration (1)	-1.9	-1.5	-1.6
Dépréciations nettes des actifs non courants	0.0	0.0	0.0
Moins-values sur cessions d'actifs (2)	-0.1	-0.7	0.0
Autres	-0.3	-0.1	0.0
Charges opérationnelles non courantes	-2.3	-2.3	-1.6
Plus-values sur cessions d'actifs (2)	0.0	0.0	3.3
Autres	0.0	0.0	0.1
Produits opérationnels non courants	0.0	0.0	3.4
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.3	-2.3	1.8

(1) Ce poste inclut les charges et provisions liées à des restructurations de sociétés (fusion, transmission universelle de patrimoine, liquidation ou cession de sociétés juridiques, réorganisations...).

(2) Ce poste inclut les plus ou moins values liées aux cessions et fermetures de sites opérationnels.

Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.0	0.0	0.1
. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0.0	0.0	0.1
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-2.9	-3.1	-6.7
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut (1)	-1.6	-2.6	-2.1
. Coût de l'endettement financier brut	-4.5	-5.7	-8.8
Coût de l'endettement financier net	-4.5	-5.7	-8.7
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.0	0.1	0.0
Produits financiers d'actualisation (2)	0.1	0.2	0.0
Autres produits financiers	0.2	0.2	0.3
. Produits financiers	0.3	0.5	0.3
Dépréciation de titres non consolidés	-0.2	0.0	0.0
Charges d'intérêts et pertes de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	-0.1	0.0	-0.1
Charges financières d'actualisation (2)	-0.2	-0.2	-0.2

Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	0.0	0.0	0.0
Autres charges financières	0.0	0.0	0.0
. Charges financières	-0.5	-0.2	-0.3
Autres produits et charges financiers	-0.2	0.3	0.0
Résultat financier net	-4.7	-5.4	-8.7

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

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

Note 7 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Impôt exigible au taux de droit commun	-10.3	-10.3	-6.1
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Impôt exigible au taux normal (1)	-10.3	-10.3	-6.1
Impôts différés (2)	-0.7	-0.1	-0.2
Total charge d'impôt	-11.0	-10.4	-6.3

(1) Au 31 décembre 2011, le montant d'impôt exigible intègre un montant de CVAE de -4,3 millions d'euros (contre -3,5 millions d'euros au 31 décembre 2010).

(2) Au 31 décembre 2011, le montant d'impôt différé lié au traitement de la CVAE est un produit de 0,102 million d'euros (contre un produit de 0,09 million d'euros au 31 décembre 2010).

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Taux de droit commun	33.33%	33.33%	33.33%
Contributions supplémentaires	3.30%	3.30%	3.30%
Taux normal d'impôt en France	34.43%	34.43%	34.43%
Résultat net d'ensemble	15.0	15.3	5.9
Charge d'impôt du groupe	-11.0	-10.4	-6.3
Résultat avant impôt	26.0	25.7	12.2
Amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition	-1.2	-0.5	-0.7
Dépréciations des autres immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0
Résultat des sociétés intégrées fiscalement mais non consolidées	0.0	0.0	0.0
Autres différences permanentes	-2.7	-0.7	6.0
Différences permanentes	-3.9	-1.2	5.3
Résultats taxés au taux réduit	0.0	0.0	0.0
Résultat taxable	22.1	24.5	17.5
Taux normal d'impôt en France	34.43%	34.43%	34.43%
Impôt théorique au taux normal français	-7.6	-8.4	-6.0
Effets sur l'impôt théorique :			
- des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	0.0	0.0	0.5
- de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	-0.7	0.0	0.0
- autres (1)	-2.7	-2.0	-0.8
Impôt réel du groupe	-11.0	-10.4	-6.3
Taux effectif d'impôt	42.35%	40.37%	51.27%

(1) Au 31 décembre 2011, ce poste inclut un produit d'impôt différé de 0,102 million d'euros lié au traitement de la CVAE, ainsi que la CVAE pour -4,3 millions d'euros.

Note 8 - Résultat net par action

En euros	2011.12	2010.12	2009.12
Dénominateur :			
Actions ordinaires	39 369 234	39 017 674	31 721 324
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	39 369 234	39 017 674	31 721 324
Actions dilutives	464 072	470 257	213 078
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	39 833 306	39 487 931	31 934 402
Numérateur :			
Résultat net part du Groupe	15 000 877	15 328 000	5 854 508
Résultat net retraité	15 000 877	15 328 000	5 854 508
Résultat de base par action	0.38	0.39	0.18
Résultat dilué par action	0.38	0.39	0.18

	Nombre d'actions	Nombre d'actions moyen pondéré en circulation
Nombre d'actions au 01 janvier 2011	39 115 082	39 115 082
Annulation d'actions		0
Nombre d'actions au 01 janvier 2011 corrigé	39 115 082	39 115 082
Augmentation de capital sur plan de stock options du 26/11/2003	404 661	254 152
Nombre d'actions au 31 décembre 2011	39 519 743	39 369 234
Actions dilutives sur plan de stock options de 2003 et 2010		464 072
Nombre moyen pondéré d'actions dilué au 31 décembre 2011		39 833 306

Le nombre d'actions dilué correspond au nombre d'actions théoriques supplémentaires qui pourraient être achetées au prix du marché par rapport aux fonds qui seraient recueillis lors de l'exercice des droits (au prix d'exercice) (méthode du rachat d'actions).

En 2011, les actions dilutives sont issues des plans de stock options du 26/11/03 et du 28/07/10, les autres plans de stock options étant en dehors de la monnaie (cf note 25 « Plans de souscription d'actions »).

Note 9 - Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeurs brutes des marques et enseignes	117.7	117.6	117.6
Dépréciations sur marques et enseignes	-78.0	-78.0	-78.0
Marques/ Enseignes nettes des dépréciations	39.7	39.6	39.6
Valeurs brutes des droits aux baux	32.0	32.1	32.9
Dépréciations des droits aux baux	0.0	0.0	0.0
Droits aux baux nets des dépréciations	32.0	32.1	32.9
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	8.2	8.5	8.7
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	-6.2	-6.6	-7.0
Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations	2.0	1.9	1.7
Total des immobilisations incorporelles brutes	157.9	158.2	159.2
Total des amortissements et provisions	-84.2	-84.6	-85.0
Total immobilisations incorporelles nettes	73.7	73.6	74.2

Variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2010	158.2	-84.6	73.6
Acquisitions / Dotations	0.6	-0.3	0.3
Dont droits aux baux et enseignes	0.1	0.0	0.1
Dont autres immobilisations incorporelles	0.5	-0.3	0.2
Cessions/mises au rebut / apport partiel	-0.9	0.7	-0.2
Dont droits aux baux et enseignes	0.0	0.0	0.0
Dont autres immobilisations incorporelles	-0.9	0.7	-0.2
Variation du périmètre	0.0	0.0	0.0
Au 31 décembre 2011	157.9	-84.2	73.7

Note 10 - Ecart d'acquisition

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeurs brutes	125.8	126.7	127.8
Dépréciations	-3.0	-3.0	-3.0
Ecart d'acquisition net	122.8	123.7	124.8

Variation des écarts d'acquisition :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2010	126.7	-3.0	123.7
Acquisitions / Dotations (1)	0.0	0.0	0.0
Cessions/mises au rebut / apport partiel (2)	-0.9	0.0	-0.9
Reclassement	0.0	0.0	0.0
Variation du périmètre (3)	0.0	0.0	0.0
Au 31 décembre 2011	125.8	-3.0	122.8

(1) Les acquisitions correspondent à la partie non reconnue en tant qu'actif incorporel identifiable des acquisitions de fonds de commerce. Les dépréciations résultent des tests d'impairment.

(2) Les cessions correspondent aux sorties des quotes-parts des écarts d'acquisition relatifs aux sites fermés ou vendus.

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

Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Terrains et constructions (1)	183.7	184.3	180.6
Amortissements	-98.6	-100.5	-95.8
Terrains et constructions nets	85.1	83.8	84.8
Installations techniques et matériels	40.0	39.5	39.1
Amortissements	-35.3	-34.5	-32.3
Installations techniques et matériels nets	4.7	5.0	6.8
Autres Immobilisations corporelles	62.7	60.1	59.7
Amortissements	-46.6	-44.2	-43.7
Autres Immobilisations corporelles nettes	16.1	15.9	16.0

Total des immobilisations corporelles brutes	286.4	283.9	279.4
Total des amortissements	-180.5	-179.2	-171.8
Immobilisations corporelles nettes	105.9	104.7	107.6

(1) Dont 14,7 millions d'euros de terrains et constructions financés en crédits baux immobiliers (contrats en cours) (en valeur brutes).

Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2010	283.9	-179.2	104.7
Acquisitions / Dotations (1)	16.6	-15.1	1.5
Cessions / mises au rebut / Reprises	-14.1	13.8	-0.3
Variation du périmètre	0.0	0.0	0.0
Au 31 décembre 2011	286.4	-180.5	105.9

(1) Les 16,6 millions d'euros comprennent essentiellement divers équipements et frais de rénovation de restaurants.

Note 12 - Immobilisations financières

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Titres mis en équivalence	0.2	0.1	0.1
Titres disponibles à la vente (1)	0.7	0.3	2.9
Dépréciations des titres	-0.2	-0.1	-0.3
Autres immobilisations financières (2)	10.5	10.1	9.6
Dépréciations des autres immobilisations financières	-0.2	-0.3	-0.3
Immobilisations financières	11.0	10.1	12.0

(1) Les titres disponibles à la vente comprennent essentiellement les titres des sociétés récemment acquises ou créées dans l'attente de leur consolidation lors d'une prochaine clôture.

En 2010, des liquidations de titres ont été opérées pour un montant de 2,6 millions d'euros.

(2) Les autres immobilisations financières sont composées principalement de dépôts, cautions et de prêts. Ce poste inclut un retraitement des prêts à la construction d'un montant de 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2011 est de 3,52 %.

Variation des immobilisations financières :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2010	10.5	-0.4	10.1
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1)	1.5	-0.1	1.3
Diminutions / Reprises	-0.6	0.1	-0.4
Variation du périmètre	0.0	0.0	0.0
Au 31 décembre 2011	11.4	-0.4	11.0

(1) Correspond principalement à la variation de valeur des prêts à la construction et des dépôts et cautionnements.

Note 13 – Dépréciation des Actifs

1) Immobilisations incorporelles par secteurs opérationnels (en valeurs brutes)

Au 31/12/2011 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.4	2.8	8.1	0.4	117.7
Droits aux baux	22.1	9.9	0.0	0.0	32.0
Ecarts d'acquisition	87.7	38.1	0.0	0.0	125.8
Autres immobilisations incorporelles	6.6	1.3	0.3	0.0	8.2
Total	222.8 (1)	52.1	8.4	0.4	283.7

(1) Dont 102,1 millions d'euros pour Hippopotamus, 29,4 millions d'euros pour Tablapizza, 12,7 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 78,6 millions d'euros pour Bistro Romain.

Au 31/12/2010 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.4	2.8	8.0	0.4	117.6
Droits aux baux	22.1	10.0	0.0	0.0	32.1
Ecarts d'acquisition	88.6	38.1	0.0	0.0	126.7
Autres immobilisations incorporelles	7.2	1.0	0.3	0.0	8.5
Total	224.3 (2)	51.9	8.3	0.4	284.9

(2) Dont 103,9 millions d'euros pour Hippopotamus, 22,3 millions d'euros pour Tablapizza, 20,4 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 77,7 millions d'euros pour Bistro Romain.

2) Immobilisations incorporelles par secteurs opérationnels (en valeurs nettes)

Au 31/12/2011 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	36.8	2.4	0.1	0.4	39.7
Droits aux baux	22.1	9.9	0.0	0.0	32.0
Ecarts d'acquisition	84.7	38.1	0.0	0.0	122.8
Autres immobilisations incorporelles	1.4	0.5	0.1	0.0	2.0
Total	145.0 (1)	50.9	0.2	0.4	196.5

(1) Dont 98,6 millions d'euros pour Hippopotamus, 29 millions d'euros pour Tablapizza, 12,3 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 5,1 millions d'euros pour Bistro Romain.

Au 31/12/2010 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	36.8	2.4	0.0	0.4	39.6
Droits aux baux	22.1	10.0	0.0	0.0	32.1
Ecarts d'acquisition	85.6	38.1	0.0	0.0	123.7
Autres immobilisations incorporelles	1.6	0.3	0.0	0.0	1.9
Total	146.1 (2)	50.8	0.0	0.4	197.3

(2) Dont 100,5 millions d'euros pour Hippopotamus, 22 millions d'euros pour Tablapizza, 20,1 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 3,5 millions d'euros pour Bistro Romain.

3) Méthode d'élaboration des tests d'impairment

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 du chapitre 2.3.5 Principes comptables.

Détermination des flux futurs de trésorerie :

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité.

La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont 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 2011.

1. La prévision des flux est réalisée sur 5 années.

Les flux (« EBITDA - CAPEX ») sont actualisés en fonction du WACC du Groupe à la clôture.

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

2. Une valeur terminale est calculée à partir du flux de trésorerie actualisé de la dernière année.

Le périmètre de la base du test d'« Impairment » est constitué des flux de trésorerie des exploitations détenues en propre et en franchise existantes à la date du test.

Principales hypothèses utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité :

Hypothèses : Conformément à la norme IAS 36, pour l'actualisation des flux futurs de trésorerie, la société utilise le taux WACC. Il est calculé sur la base du taux d'intérêt sans risque et de la prime de marché. Il n'intègre pas la structure de l'endettement et d'impôt. Pour les comptes au 31 décembre 2011, ce taux avant impôt ressort à 10,68%. Pour rappel, le taux avant impôt au 31 décembre 2010 était de 10,51%.

Ce taux est identique sur l'ensemble des UGT, le Groupe opérant sur des marchés et zones géographiques identiques.

Le taux de croissance à l'infini utilisé pour le calcul de la valeur terminale est de 2 %.

Tests de sensibilité :

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)		
	Restauration à thème	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 1% du taux d'actualisation	-90.6	-15.8	-106.4
Si baisse de 1% du taux d'actualisation	129.4	22.7	152.1

Test de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini

Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)			
	Restauration à thème	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	44.6	7.9	52.5
Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	-37.5	-6.5	-44.0

Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires

Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)			
	Restauration à thème	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 2% du chiffre d'affaires	25.2	6.8	32.0
Si baisse de 2% du chiffre d'affaires	-25.1	-6.7	-31.8

Note 14 - Créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Autres créances d'exploitation	0.4	0.0	0.0
Provisions pour dépréciations	-0.1	0.0	0.0
Total Créances nettes non courantes	0.3	0.0	0.0

Clients nets courants :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Créances clients - comptes rattachés	19.6	18.8	15.1
Provisions pour dépréciations	-1.9	-1.5	-1.0
Total clients nets courants	17.7	17.3	14.1

Les créances clients sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

La dépréciation éventuelle des comptes clients est constatée en fonction des critères d'ancienneté, du caractère litigieux des créances, ou des difficultés économiques connues des créanciers.

Créances et comptes de régularisation courants :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Autres créances d'exploitation (1)	24.6	26.4	26.9
Créances diverses (2)	1.1	2.7	5.7
Provisions pour dépréciations	0.0	-1.9	-3.6
Charges constatées d'avance	7.3	5.2	4.8
Ecart de conversion actif	0.0	0.0	0.0
Total Autres Créances et compte de régularisation	33.0	32.4	33.8

(1) Au 31 décembre 2011, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 19,8 millions d'euros de créances fiscales, 3,2 millions d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs, 0,9 million d'euros d'impôts sur le résultat ainsi que 0,2 million d'euros de CVAE.

(2) Au 31 décembre 2011, les créances diverses comprennent principalement 0,4 million d'euros de comptes courants sur des sociétés non consolidées.

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

Note 15 - Trésorerie Brute et trésorerie nette

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeurs mobilières de placement	1.0	0.3	0.3
Provisions pour dépréciation	-0.1	-0.1	-0.1
Banques et Caisses	29.0	22.9	28.0
Trésorerie brute (a)	29.9	23.1	28.2
Concours bancaires courants (b)	-0.2	-0.5	-0.9
Trésorerie (c) = (a) - (b)	29.7	22.6	27.3
Endettement financier brut (d)*	107.8	108.4	136.1
Endettement financier net (d) - (a) *	77.9	85.3	107.9

(d) L'endettement financier brut correspond à la dette financière totale hors juste valeur des instruments financiers (cf. note 16).

Variation de la trésorerie :

En millions d'euros	2010	Variation	2011
Valeurs mobilières de placement (1)	0.3	0.7	1.0
Provisions pour dépréciation	-0.1	0.0	-0.1
Banques et Caisses	22.9	6.1	29.0
Trésorerie brute (a)	23.1	6.8	29.9
Concours bancaires courants (b)	-0.5	0.3	-0.2
Trésorerie (c) = (a) - (b)	22.6	7.1	29.7
Endettement financier brut (d) *	108.4	-0.6	107.8
Endettement financier net (d) - (a) *	85.3	-7.4	77.9

* hors juste valeur des instruments financiers.

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

Note 16 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	81.8	57.4	61.4
<i>dont juste valeur des instruments financiers CT</i>	0.0	0.4	0.0
. Crédits-baux	1.9	1.4	1.7
Total	83.7	58.8	63.1
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Autres passifs	0.2	0.1	0.2
. Banques créditrices et intérêts courus (cf. note 15)	0.2	0.6	1.0
Total	0.4	0.7	1.2
Total dettes financières à court terme	84.1	59.5	64.3
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	13.9	39.1	61.9
<i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i>	1.0	2.4	4.3
. Crédits-baux	10.8	12.6	14.2
Total	24.7	51.7	76.1
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Intérêts courus moyen et long terme (cf. note 15)	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
Total dettes financières à moyen et long terme	24.7	51.7	76.1
Total dettes financières	108.8	111.2	140.4
Dont dettes financières :			
. A moins d'un an :	84.1	59.5	64.3
. Entre un et cinq ans	19.3	45.5	68
. A plus de 5 ans	5.4	6.2	8.1
Taux moyen pondéré global	4.22%	4.48%	4.41%
. Niveau de couverture	37.0	73.0	89.0
. % de couverture	34.0%	65.6%	63.4%

En millions d'euros	2011.12							2010.12	2009.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	58.1 (1)	0.3	25.7	84.1	19.3	5.4	108.8	111.2	140.4
Total	58.1	0.3	25.7	84.1	19.3	5.4	108.8	111.2	140.4

(1) Le montant de 58,1 millions d'euro dont l'échéance est inférieure à un mois correspond aux tirages en cours sur la tranche B.

1) Composition de la dette :

La dette financière du Groupe est principalement constituée du Crédit Syndiqué du 06 mars 2006, ayant fait l'objet d'une renégociation le 30 juin 2009 (le détail des nouvelles conditions est décrit dans

le document de référence 31/12/10 déposé à l'AMF le 08 avril 2011). La dette financière porte sur un montant global de lignes de crédit de 150 millions d'euros : 80 millions d'euros amortissables sur 4 ans, la tranche A, et 70 millions d'euros « revolving » remboursables in fine en 2013, la tranche B.

Au 31 décembre 2011, l'encours de cette dette est de 95,0 millions d'euros (94,2 millions d'euros au 31 décembre 2010), comptabilisé en fonction de sa maturité.

2) Les ratios bancaires

Ces financements sont assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers est l'une de ces clauses. Ces ratios sont le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2009	5,4	0,8
31 décembre 2009	5,1	0,6
30 juin 2010	4,3	1,3
31 décembre 2010	3,3	2,3
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

Le calcul des ratios au 31 décembre 2011 est présenté en note 26 « Actifs et passifs financiers ». Les ratios sont respectés au 31 décembre 2011 (ainsi qu'au 31 décembre 2010).

3) Couverture de la dette :

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 37 millions d'euros (voir note 22 Engagements et passifs éventuels).

Ces contrats d'échange de taux ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IAS 39. La méthodologie de traitement est exposée dans le paragraphe «16. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés » du chapitre « 2.3 - Principes comptables ». Les impacts sur le bilan sont décrits dans la note 26 « Actifs et passifs financiers » (7.3).

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 4,22% au 31 décembre 2011 contre 4,48% au 31 décembre 2010.

Note 17 - Provisions pour Risques et Charges

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	0.4	0.4	0.4
Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	0.0	0.0	0.0
Total provisions pour risques et charges non courantes	1.4	1.4	1.4
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	3.4	3.5	4.0
Indemnités de départ en retraite et restructurations	0.0	0.0	0.0
Autres Risques divers	0.1	0.2	0.2
Total provisions pour risques et charges courantes	3.5	3.7	4.2
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	3.8	3.9	4.4

Indemnités de départ en retraite et restructurations	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	0.1	0.2	0.2
Total provisions pour risques et charges	4.9	5.1	5.6

Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur 2011 :

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	0.4				0.4
Indemnités de départ en retraite	1.0	0.1	-0.1		1.0
Autres Risques divers	0.0				0.0
Total provisions pour risques et charges non courantes	1.4	0.1	-0.1	0.0	1.4
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	3.5	1.4	-0.8	-0.7	3.4
Indemnités de départ en retraite	0.0				0.0
Autres Risques divers	0.2			-0.1	0.1
Total provisions pour risques et charges courantes	3.7	1.4	-0.8	-0.8	3.5
Total provisions pour risques et charges	5.1	1.5	-0.9	-0.8	4.9

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

* 1,4 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,7 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,7 million d'euros aux risques commerciaux

* 1,5 million d'euros de diminution correspondant pour -0,6 million d'euros aux risques prud'homaux et pour -0,9 million d'euros aux risques commerciaux.

Note 18 - Fournisseurs et Autres Dettes

Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0
Total autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0

Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0
Total autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Fournisseurs	57.7	55.2	49.2
Total Fournisseurs	57.7	55.2	49.2
Dettes fiscales et sociales (1)	58.8	63.1	66.8
Autres dettes	2.7	3.1	3.3
Produits constatés d'avance	0.1	0.3	0.4

Dettes liées au Programme de fidélité (2)	0.6	0.1(*)	0.0
Total autres dettes diverses	62.2	66.6	70.5
Total autres dettes courantes	119.9	121.8	119.7

(1) Les 58,8 millions d'euros sont composés de 20,3 millions d'euros de dettes fiscales, de 37,8 millions de dettes sociales et de 0,7 million d'euros de CVAE.

Sur le secteur opérationnel brasseries:

Le Groupe a mis en place un programme de fidélité sur le secteur opérationnel Brasseries qui permet au client détenteur de la carte de fidélité de cumuler des points à chaque visite en brasseries. Ces points donnent accès à un catalogue de cadeaux.

Conformément à IFRIC 13, le Groupe a procédé à l'estimation de la juste valeur des droits accordés aux clients (points fidélité), en tenant compte du taux d'utilisation de ces droits et a comptabilisé le produit alloué aux droits accordés.

Au 31/12/11, la juste valeur des droits est de 0,19 million d'euros.

La juste valeur des droits au 31/12/10 (0,1 million d'euros) a été reclassée du poste Produits constatés d'avance à Dettes liées aux programmes de fidélité.

Des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une hausse de la juste valeur des droits accordés de 0,023 million d'euros

Une baisse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une baisse de la juste valeur des droits accordés de 0,06 million d'euros.

Sur le secteur opérationnel Restauration à thème:

Le Groupe a mis en place en 2011 un programme de fidélité sur Hippopotamus qui permet au client de constituer une "cagnotte" en euros proportionnellement à ses dépenses.

Cette cagnotte est utilisable comme moyen de paiement à la suite d'un certain nombre de passages en restaurants.

L'avantage accordé aux clients a été évalué et comptabilisé conformément à IFRIC 13. Au 31/12/11, la juste valeur des droits est de 0,4 million d'euros et est comptabilisée en Dettes liées aux programmes de fidélité.

Note 19 - Impôts différés actifs

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Impôts différés actifs	3.4	3.9	3.6
Impôts différés passifs	-15.9	-15.1	-14.2
Impôts différés nets	-12.5	-11.2	-10.6

Origines des impôts différés :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Immobilisations incorporelles et corporelles (1)	-15.1	-15.6	-16.2
Autres actifs	0.8	0.9	0.8
Provisions	1.8	2.2	3.0
Autres passifs	-1.2	-0.6	-0.1
Reports fiscaux déficitaires (2)	1.2	1.9	1.9
Impôts différés nets	-12.5	-11.2	-10.6

(1) Les impôts différés comptabilisés sur les immobilisations incorporelles concernent les marques à hauteur de - 11,6 millions d'euros, les survaleurs affectées des terrains et constructions pour -2,2 millions d'euros, les

droits aux baux pour - 0,9 million d'euros et les immobilisations corporelles et incorporelles donnant lieu à la CVAE pour -0,4 million d'euros.

(2) La totalité des reports fiscaux déficitaires existants sont activés (1,2 millions d'euros d'impôts différés).

Le Groupe a décidé de qualifier une des composantes de la CET, la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises), d'impôt sur le résultat devant entrer dans le champ d'application d'IAS 12 suite au communiqué du CNC du 14 janvier 2010.

En conséquence, le Groupe a constaté dans ses comptes au 31 décembre 2009 un impôt différé net de -0,6 million d'euros (par le résultat). Au 31 décembre 2011, l'impact de la variation de l'impôt différé lié au traitement de la CVAE est de 0,102 million d'euros (contre 0,09 million d'euros au 31 décembre 2010).

Note 20 - Analyse des flux de trésorerie

1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'Euros	2011.12	2010.12	2009.12
Résultat net total consolidé	15.0	15.3	5.9
Elimination du résultat des mises en équivalence	-0.1	0.0	-0.1
Elimination des amortissements et provisions	13.1	14.0	15.4
Elimination des profits/pertes de réévaluation	-0.2	-0.1	0.5
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	1.9	2.8	-3.2
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.1	0.0	0.0
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	29.8	32.0	18.5
Elimination de la charge (produit) d'impôt	11.0	10.4	6.4
Elimination du coût de l'endettement financier	4.5	5.7	8.7
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	45.3	48.1	33.6
Incidence de la variation du BFR	1.1	2.0	-9.3
Impôts payés	-13.9	-12.0	-2.3
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	32.5	38.1	22.0

La variation du BFR inclut:

* la variation des stocks pour 0,2 million d'euros,

* la variation des clients et autres débiteurs pour -0,4 million d'euros, dont la décomposition est la suivante:

- +0,7 million d'euros d'autres créances diverses,
- -0,8 million d'euros de créances fiscales,
- -0,3 million d'euros de créances clients.

* la variation des fournisseurs et autres créditeurs pour +1,3 million d'euros, dont la décomposition est la suivante:

- +2,9 millions d'euros de dettes fournisseurs,
- -1,2 million d'euros de dettes sociales et fiscales,
- -0,4 million d'euros d'autres dettes diverses.

Les impôts payés de -13,9 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -4,7 millions d'euros ainsi que -9,2 millions d'euros d'impôts sur les sociétés.

2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'Euros	2011.12	2010.12	2009.12
Incidence des variations de périmètre	0.0	0.0	-2.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-17.2	-13.8	-10.0
Acquisition d'actifs financiers	-0.4	0.0	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-0.4	-0.5	-0.3

Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1.3	3.8	8.9
Cession d'actifs financiers	0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-16.7	-10.5	-3.4

Les acquisitions d'immobilisations de -17,2 millions d'euros comprennent:

* des investissements de développement pour -6,6 millions d'euros (immobilisations corporelles sur des sites récents) ;

* des investissements de maintenance pour -10,6 millions d'euros.

Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles comprennent principalement des cessions sur le secteur opérationnel Restauration à thème.

3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'Euros	2011.12	2010.12	2009.12
Augmentation de capital	1.1	0.5	20.0
Emission d'emprunts	20.8	0.0	0.0
Remboursement d'emprunts	-21.4	-27.1	-36.7
Intérêts financiers nets versés	-4.5	-5.7	-8.7
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-4.7	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement	0.0	0.0	0.0
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-8.7	-32.3	-25.4

La variation nette des flux de financement est due:

* à l'augmentation de capital liée aux levées de stock options pour 1,1 million d'euros,

* aux émissions d'emprunts qui correspondent à l'augmentation de la tranche B pour 20,8 millions d'euros,

* aux remboursements sur la tranche A pour 20 millions d'euros et sur les crédits baux pour 1,4 million d'euros,

* aux intérêts financiers nets versés pour -4,5 millions d'euros,

* aux dividendes payés aux actionnaires pour -4,7 millions d'euros.

Note 21 - Information sectorielle par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels sont les suivants :

- le secteur opérationnel « Restauration à thème », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza et Taverne Maître Kanter;
- le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ainsi que les restaurants sous enseigne « Petit Bofinger » et « Chez Cochon » ;
- le secteur opérationnel « Concessions » ;
- le secteur opérationnel « Autres », incluant principalement les holdings et les éliminations « inter-secteur ».

Les branches d'activité regroupées au sein d'un même secteur opérationnel ont des caractéristiques économiques similaires et sont semblables en terme de nature de produits, types de clients et d'organisation.

La clientèle de Groupe Flo est composée de consommateurs individuels. Ainsi, aucun client ne peut représenter une part significative du chiffre d'affaires.

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 sont neutralisées au sein du secteur « Autres ».

En millions d'euros		2011.12	2010.12	2009.12
Produits sectoriels :				
Restauration à thème		282.2	280.0	265.0
Brasseries		72.5	74.6	75.3
Concessions		26.8	23.8	23.9
Autres *		0.7	0.4	0.3
Total		382.2	378.8	364.5
Charges sectorielles :				
Restauration à thème		-234.1	-234.6	-229.6
Brasseries		-64.2	-63.9	-65.0
Concessions		-23.9	-20.0	-21.4
Autres *		-11.9	-11.5	-13.4
Total		-334.1	-330.0	-329.4
EBITDA sectoriels :				
Restauration à thème		48.0	45.4	35.4
Brasseries		8.3	10.7	10.2
Concessions		3.7	3.8	2.8
Autres *		-11.9	-11.1	-13.4
Total		48.1	48.8	35.0
Résultats Nets sectoriels avant IS :				
Restauration à thème		31.9	31.2	23.4
Brasseries		6.9	8.3	8.9
Concessions		2.7	3.2	2.0
Autres *		-15.5	-17.0	-22.1
Total		26.0	25.7	12.2
Actifs sectoriels nets non courants (1)				
Restauration à thème	Valeur Brute	450.3	447.5	442.1
	Amortissements & Dépréciations	-216.4	-213.2	-204.3
	Valeur Nette	233.9	234.3	237.8
Brasseries	Valeur Brute	97.2	94.6	98.5
	Amortissements & Dépréciations	-29.4	-28.4	-32.7
	Valeur Nette	67.8	66.2	65.8
Concessions	Valeur Brute	25.4	29.7	29.6
	Amortissements & Dépréciations	-16.8	-20.5	-19.7
	Valeur Nette	8.6	9.2	9.9
Autres *	Valeur Brute	9.1	7.5	8.8
	Amortissements & Dépréciations	-5.7	-5.1	-3.8
	Valeur Nette	3.4	2.4	5.0
Total	Valeur Brute	582.0	579.3	579.0
	Amortissements & Dépréciations	-268.3	-267.2	-260.5
	Valeur Nette	313.7	312.0	318.5
Actifs sectoriels nets courants (2)				
Restauration à thème	Valeur Brute	136.8	153.0	77.7
	Amortissements & Dépréciations	-0.2	-1.9	-3.9
	Valeur Nette	136.6	151.1	73.8
Brasseries	Valeur Brute	44.2	44.9	27.5
	Amortissements & Dépréciations	-0.1	-0.2	-0.1

	Valeur Nette	44.1	44.7	27.4
Concessions	Valeur Brute	13.7	13.7	11.1
	Amortissements & Dépréciations	-0.1	-0.2	-0.2
	Valeur Nette	13.6	13.5	10.9
Autres *	Valeur Brute	-109.0	-131.9	-31.6
	Amortissements & Dépréciations	-1.5	-1.2	-0.5
	Valeur Nette	-110.5	-133.1	-32.1
Total	Valeur Brute	85.7	79.7	84.7
	Amortissements & Dépréciations	-1.9	-3.5	-4.7
	Valeur Nette	83.8	76.2	80.0
Passifs sectoriels nets non courants (3)				
Restauration à thème		0.4	0.4	0.4
Brasseries		0.3	0.3	0.3
Concessions		0.1	0.1	0.1
Autres *		0.7	0.6	0.7
Total		1.5	1.4	1.5
Passifs sectoriels nets courants (4)				
Restauration à thème		246.7	276.6	193.5
Brasseries		60.8	64.2	53.0
Concessions		25.6	24.4	21.3
Autres *		-209.9	-239.7	-143.9
Total		123.2	125.5	123.9
Investissements incorporels				
Restauration à thème		0.1	0.1	1.1
Brasseries		0.2	0.0	0.1
Concessions		0.0	0.0	0.0
Autres *		0.3	0.6	0.0
Total		0.6	0.7	1.2
Investissements corporels				
Restauration à thème		13.5	11.1	7.5
Brasseries		2.5	1.3	1.5
Concessions		0.2	0.4	0.6
Autres *		0.4	0.3	0.3
Total		16.6	13.1	9.9

* sont incluses les opérations inter-branches et la holding.

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs.

(2) Les 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.

Avais, cautions et garanties :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Nantissements (1)	217.5	217.5	217.5
Autres cautions et autres garanties données (2)	3.3	2.0	2.1
Promesses de vente, d'achat	0.0	3.5	0.0
Total	220.8	223.0	219.6
Engagements reçus :			
Promesses de vente	0.0	3.5	0.0
Garanties de passif (3)	0.4	0.6	14.6
Total	0.4	4.1	14.6

(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 et AGO et des marques Flo et Petit Bofinger.

(2) Correspond principalement à des cautions de crédits baux immobiliers.

(3) Sur l'année 2010, la baisse des garanties de passif reçues correspond principalement à l'arrivée à échéance en 2010 des garanties reçues à l'occasion des acquisitions des sociétés Le Bœuf à Six Pattes et Les Armes de Bruxelles.

Engagements financiers divers :

En millions d'euros	2011.12				2010.12	2009.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	24.0	13.0	0.0	37.0	73.0	89.0
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	24.0	13.0	0.0	37.0	73.0	89.0

Note 23 – Engagements au titre des contrats de location

1) Locations par contrats de crédits baux :

Plusieurs sociétés du Groupe se sont engagées vis à vis de contrats de crédits baux portant sur des biens immobiliers et mobiliers.

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

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
Au 31 décembre 2011	23.1	-8.2	14.9
Acquisitions / Dotations	-0.1	-1.0	-1.1
Levée d'option	2.8	-1.8	1.0
Total hors levée d'option	20.2	-7.4	12.8

(*)nets des contrats de crédits baux arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options. Ces immobilisations corporelles font désormais parties des immobilisations détenues en propre par Groupe Flo.

Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	Capitaux restants dus	Redevances		Total
		Amortissements des emprunts	Charges d'intérêts	
A moins d'un an, dont :	2.0	2.0	0.7	2.7
à 1 mois	0.2	0.2	0.1	0.2
entre 1 & 3 mois	0.3	0.3	0.2	0.5

<i>plus de 3 mois</i>	1.5	1.5	0.4	1.9
De un à cinq ans	5.4	5.4	1.8	7.2
A plus de cinq ans	5.4	5.4	1.2	6.6
Total	12.8	12.8	3.7	16.5

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 soit sur la base de l'ICC (Indice du Coût de la Construction) soit sur la base de l'ILC (Indice des Loyers Commerciaux), tous deux publiés par l'INSEE.

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.

Les loyers sont calculés selon un pourcentage du chiffre d'affaires et un pourcentage du résultat d'exploitation en fonction d'un barème progressif.

- contrats de locations mobilières :

Ces contrats concernent essentiellement la location de véhicules, la location de matériels informatiques et la location de matériels divers (essentiellement lave vaisselle).

Les loyers ont une durée comprise entre 2 et 5 ans et sont résiliables.

Charges de loyers comptabilisées en résultat au cours de l'exercice :

En millions d'euros	Paiements minimaux	Loyers variables	Total
Contrats de locations immobilières	-20.2	-6.7	-26.9
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.6	-1.4	-3.0
Contrats de locations mobilières	-0.6	0.0	-0.6
Total	-22.4	-8.1	-30.5

Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	-2.6	-1.9	0.0	-4.5
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.2	0.0	0.0	-1.2
Total	-3.8	-1.9	0.0	-5.7

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 inclus 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 actuare 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 %	2011.12	2010.12	2009.12
Taux d’actualisation (1)	4.0%	4.00%	4.75%
Taux de rendement attendu des actifs des plans	0.0%	0.0%	0.0%
Taux de croissance attendu des salaires	2.0%	3.0%	3.0%
Taux d’inflation attendu	2.0%	2.0%	2.0%
Taux de rotation du personnel	décroissant en fonction de l’âge		

(1) Le taux de référence utilisé pour déterminer le taux d’actualisation est le taux des obligations privées de première catégorie notées AA.

(*) Table de turn over :

Age	Taux de turnover 2011 (*)
16 ans	43.20%
17 ans	43.20%
18 ans	43.20%
19 ans	43.20%
20 ans	43.20%
21 ans	43.20%
22 ans	43.20%
23 ans	43.20%
24 ans	43.20%
25 ans	43.20%
26 ans	26.80%
27 ans	26.80%
28 ans	26.80%
29 ans	26.80%
30 ans	26.80%
31 ans	20.60%
32 ans	20.60%
33 ans	20.60%
34 ans	20.60%
35 ans	20.60%
36 ans	16.80%
37 ans	16.80%
38 ans	16.80%
39 ans	16.80%
40 ans	16.80%
41 ans	12.10%
42 ans	12.10%

43 ans	12.10%
44 ans	12.10%
45 ans	12.10%
46 ans	10.00%
47 ans	10.00%
48 ans	10.00%
49 ans	10.00%
50 ans	10.00%
51 ans	10.00%
52 ans	10.00%
53 ans	10.00%
54 ans	10.00%
55 ans	10.00%
56 ans	3.50%
57 ans	3.50%
58 ans	3.50%
59 ans	3.50%
60 ans	3.50%
61 ans	0.00%
62 ans	0.00%
63 ans	0.00%
64 ans	0.00%
65 ans	0.00%

(*) Cette table a été mise à jour en 2011 sur la base des données 2008 à 2010.

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

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeur actuelle des obligations à prestations définies partiellement ou totalement financées	1.3	1.2	1.0
Juste valeur des actifs du plan en fin de période	0.0	0.0	0.0
Déficit des plans financés	1.3	1.2	1.0
Valeur actuelle des obligations à prestations définies non financées	0.0	0.0	0.0
(Profits)/Pertes actuariel(le)s non comptabilisés	-0.3	-0.2	0.0
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	1.0
Dont passifs non courants	1.0	1.0	1.0
Dont passifs courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs non courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs courants	0.0	0.0	0.0

4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier (-)	1.2	1.0	0.9
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	0.0
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	0.1	0.1
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Allocations payées	-0.1	-0.1	-0.1
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	0.1	0.2	0.1
Valeur actuelle des obligations en fin de période	1.3	1.2	1.0

5) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	0.0	0.1
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	0.0
Rendement des actifs des plans	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisés	0.0	0.0	0.0
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	0.1	0.0	0.1

6) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Provision au 1er janvier	1.0	1.0	1.0
Coût net de la période	0.1	0.1	0.1
Cotisations employeur	-0.1	-0.1	-0.1
Effets acquisitions	0.0	0.0	0.0
Provision en fin de période	1.0	1.0	1.0

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

Test de sensibilité : une hausse de 0.25% du taux d'actualisation entraînerait une baisse de l'engagement de l'ordre de 2.5% tandis qu'une baisse de 0.25% du taux d'actualisation entraînerait une hausse de l'engagement de 2.6%.

Ajustements d'expérience : les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à 96,2K€ en 2011 (soit 8.0% en écart relatif). En 2010, ces écarts étaient de 124K€ (soit 12.3% en écart relatif).

Note 25 - Capital social et plan de souscription d'actions

Plans d'options de souscriptions réservés au personnel :

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

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

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	26/11/2003	26/05/2005	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 999 562	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: Les mandataires sociaux Dominique Giraudier	494 149	0	46 994	31 503	32 593	40 391
Point de départ d'exercice des options	26/11/03	26/05/05	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11
Date d'expiration	26/11/13	26/05/15	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21
Prix de souscription ou d'achat	2.65	6.36	6.65	9.92	4.38	6.47
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle					
Nombre d'actions souscrites	911 069	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	249 639	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	838 854	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574

Conditions de performance :

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

Les niveaux étaient les suivants:

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

Ces critères ont été atteints.

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

Paiements fondés sur des actions

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

Les options 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.

Au 31 décembre 2011, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 92 millions d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
Options au 1er janvier 2011	2 080 562	4.28
Octroyées au cours de l'exercice	195 574	6.47
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice	-404 661	2.65
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre 2011	1 871 475	4.87

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

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

Note 26 - 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					
néant		1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)	JV (1)	JV	P&L
néant		2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)	JV	Coût amorti	N/A
Créances clients	Clients nets	3. Prêts & Créances	JV	Coût amorti	N/A

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	JV	JV	KP
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	(Available for sale)			
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	2011.12	2010.12	2009.12
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 & Créances					
	Créances clients	Clients nets	17.7	17.3	14.2
	Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Immobilisations financières	10.3	9.8	9.3
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation	0.3 33.0	32.4	33.8
4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available					

for sale)					
	Titres de participation	Immobilisations financières nettes	0.5	0.2	2.6
	VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	29.8	23.1	28.2
PASSIF					
1. Passifs financiers					
	Emprunts auprès des établis. de crédit				
	Dépôts et cautionnements reçus	Dettes financières courantes ou	84.1	59.1	64.3
	Dettes rattachées à des participations	Dettes financières non courantes	23.7	49.3	71.7
	Concours bancaires courants				
	Dettes fournisseurs	Autres dettes non courantes ou	0.0	0.0	0.0
	Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	119.7	121.8	119.7
2. Instruments dérivés passifs					
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou	0.0	0.4	0.0
		Dettes financières non courantes	1.0	2.4	4.3
		ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)	0.0	0.0	0.0

3) Reclassement ou décomptabilisation

Reclassement : aucun reclassement d'une catégorie d'actifs ou passifs financiers à une autre n'a été effectué au cours de l'exercice.

Décomptabilisation : aucune décomptabilisation n'a été effectuée au cours de l'exercice.

4) Instruments de garantie

Suite à la renégociation de la dette financière, un certain nombre d'actifs financiers (actions et parts sociales détenues par Groupe Flo) font l'objet d'un nantissement dont les valeurs comptables sont les suivantes :

En millions d'euros	2011.12		2010.12		2009.12	
	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée
Nantissement de parts sociales						
Flo Tradition	5.1	0.0	5.1	0.0	5.1	0.0
Hippo Gestion	14.2	0.0	14.2	0.0	14.2	0.0
Flo Gestion	32.3	0.0	32.3	0.0	32.3	0.0
Flo La Défense	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	51.6	0.0	51.6	0.0	51.6	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	76.5	0.0	76.5	0.0

CER	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	85.4	0.0	85.4	0.0	85.4	0.0
Total	137.0	0.0	137.0	0.0	137.0	0.0

Les nantissements resteront en vigueur tant que le contrat de prêt restera en vigueur soit jusqu'au 7 mars 2013.

5) Instruments financiers composés comprenant de multiples dérivés incorporés

Groupe Flo ne détient plus d'instrument financier contenant à la fois une composante passif et une composante capitaux propres.

6) Défaillances et inexécutions

Les emprunts comptabilisés à la clôture n'ont donné lieu à aucun défaut de paiement touchant le principal ou les intérêts.

7) Instruments dérivés (Comptabilité de couverture)

Une partie de la dette financière (tranche A) a fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux d'intérêts visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes.

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 couverture 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 couverture, 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 0.75% et 2.95% selon les covenants bancaires*	de 3.36% à 4.12%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages réalisés depuis le 30/06/2006 sont indexés sur EUR3M	Trimestriel
Amortissement du capital	Non constant (croissant)	
Plan d'amortissement :		
31/12/2007	95.0	95.1
31/12/2008	85.0	85.1
31/12/2009	69.7	74.0
31/12/2010	56.2	58.0
31/12/2011	37.0	37.0
31/12/2012	13.0	13.0
31/12/2013	0.0	0.0

* *waivers renégociés le 10/07/09 avec effet rétroactif au 30/06/09.*

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche B	Dérivés
Date de fin	06/03/2013	jusqu'au 27/10/2011
Taux payé	EIB + marge comprise entre 0.75% et 2.95% selon les covenants bancaires*	de 3.68% à 3.9%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages sont indexés sur l'Euribor correspondant à la période du tirage	Trimestriel
Date ultime du tirage: 01/03/2013	Au 31/12/11 58.0	0.0

* *waivers renégociés le 10/07/09 avec effet rétroactif au 30/06/09.*

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	2011.12	Variation	2010.12	Variation	2009.12
RAN	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Capitaux propres recyclables	-0.8	1.6	-2.4	1.5	-3.9
Résultat (1)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total capitaux propres	-0.8	1.6	-2.4	1.5	-3.9
Juste valeur des dérivés (dettes financières)*	0.8	-1.6	2.4	-1.5	3.9
Juste valeur des dérivés (immobilisations financières)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(1) 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.

* hors intérêts courus non échus 0,2M€ au 31/12/11 (0,4M€ en 2009 et 2010).

b) Impôts différés sur instruments dérivés.

En millions d'euros	2011.12	Variation	2010.12	Variation	2009.12
RAN	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Capitaux propres recyclables	-0.3	0.6	-0.9	0.4	-1.3
Résultat	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total capitaux propres	-0.3	0.6	-0.9	0.4	-1.3
ID net	0.3	-0.6	0.9	-0.4	1.3

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	2011.12	2010.12	2009.12
- profits nets ou pertes nettes sur :			
* actifs/passifs financiers à la JV par le P&L		-	-
* actifs/passifs financiers disponibles à la vente			
a) titres de participation non consolidés :			
produit de cession			
valeur brute	0.0	0.0	0.0
dotation/reprise de provision	0.0	0.0	0.0
b) VMP- disponibilités			
produit de cession	0.0	0.0	0.1
* placements détenus jusqu'à échéance	-		
* prêts & créances :			
a) créances clients			
gain/ perte	-0.2	-0.3	-0.3
dotation/reprise provision	-0.4	-0.5	0.0
b) créances nettes			
gain/ perte	0.0	0.1	-0.1
dotation/reprise provision			
c) autres dettes			
gain/ perte			
dotation/reprise provision			
* passifs financiers au coût amorti	-4.5	-5.7	-8.2
- produits et charges de commissions	0.0	0.0	-0.5
- opérations de couvertures	0.0	0.0	0.0

10) Risques liés aux actifs et passifs financiers

10.1) Risque de crédit

Groupe Flo a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'elle a vis à vis d'un tiers. De ce fait, Groupe Flo n'encourt plus de risque financier.

10.2) Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que le Groupe le détermine, couvre principalement la dette financière représentée par les Crédits syndiqués.

Les financements Groupe Flo prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci dessous.

En millions d'euros au 31/12/11	Type de taux	Montant global	Echéances		Existence ou non de couvertures	
			<1 an	entre 1&5 ans		
Emprunt syndiqué du 06/03/2006	variable	95.0	82.0	<1 an entre 1&5 ans	OUI OUI	
Autres emprunts	fixe	0.4	0.4	<1 an		
			12.4	1.7	<1 an	
				5.3	entre 1&5 ans	
			5.4	> 5 ans		
JV instruments financiers		1.0	0.0	<1 an		
			1.0	entre 1&5 ans		
TOTAL		108.8	108.8			

Les Crédits syndiqués sont assortis d'engagements et de contraintes de respect de ratios, dont le non respect peut entraîner l'exigibilité des prêts.

	Réalisé	Contrats
Dette financière Nette Consolidée/EBITDA (ratio de leverage)	1.62	<2.8
Résultat d'exploitation Consolidé/ Frais financiers Nets Consolidés	7.33	>4.0

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 31/12/11	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers (1)	-84.1	-19.3	-5.4	-108.8
Actifs financiers (2)	29.8	0.0	0.0	29.8
Position nette avant gestion	-54.3	-19.3	-5.4	-79.0
Hors bilan	24.0	13.0	0.0	37.0
Position nette après gestion	-30.3	-6.3	-5.4	-42.0

(1) Dettes financières au bilan.

(2) Disponibilités et VMP au bilan.

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 (37 millions d'euros fin décembre 2011) sur une dette brute totale de 95 millions d'euros ;

- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2011, soit 1.38% et génère des frais financiers de 0,68 million d'euros pour l'année.

- tous les instruments de couverture existants au 31/12/11 et couvrant l'année 2011 sont pris en compte.

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2011 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul un taux de 1.38%, le montant des intérêts pour l'année 2011 est de 681 K€.

- En cas de hausse de 0.5 point de l'Euribor par rapport au taux pivot (de 1.38% à 1.88%), les frais financiers augmenteraient de 37% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 929 K€, soit une augmentation de 248K€. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une baisse des frais financiers de 0.09% soit une diminution de la charge de 20 K€.

- En cas de baisse de 0.5 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.88% à 1.38%), les frais financiers diminueraient de 37% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 435 K€, soit une diminution de 246K€. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une hausse des frais financiers de 0.09%, soit une augmentation de la charge de 20 K€.

10.4) Risque de change

Groupe Flo n'utilise pas d'instruments de couverture de change. Les volumes traités en devises sont non significatifs et ne justifient pas l'utilisation de telles couvertures. Les devises concernées sont essentiellement le dollar US.

10.5) Risque sur actions

En 2011, le Groupe Flo dispose d'un portefeuille de valeurs mobilières de placement d'un montant de 0,7 million d'euros.

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

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

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

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

c) Traitement comptable pour les titres d'auto contrôle

Les titres auto détenus sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de cession éventuelle d'actions d'auto contrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres. Au 31 décembre 2009, la totalité des titres d'auto contrôle a été annulée. L'impact de l'annulation des titres a été imputé directement en capitaux propres.

10.6) Hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers

Conformément à IFRS 7 après amendement de mars 2009, les instruments financiers évalués à la juste valeur sont classés selon une nouvelle hiérarchie qui comporte trois niveaux de juste valeur.

Le premier niveau, catégorie 1, comporte les instruments cotés sur un marché actif.

Le deuxième niveau, catégorie 2, inclut les instruments pour lesquels l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables

Le troisième niveau, catégorie 3, regroupe les instruments pour lesquels l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Au 31/12/2011 :

	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	JV		Catégorie des justes valeurs			
			JV comptabilisé directement en KP		Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Total
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	Actifs financiers disponibles pour la vente		0.5			0.5	0.5
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou non courantes Immobilisations financières	Instruments de couverture		-1		-1		-1

0	-0.5	0	-1	0.5	-0.5
---	------	---	----	-----	------

Au 31/12/2010 :

	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	JV	JV comptabilisé directement en KP	Catégorie des justes valeurs			
					Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Total
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	Actifs financiers disponibles pour la vente		0.2		0.2		0.2
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou non courantes Immobilisations financières	Instruments de couverture		-2.8		-2.8		-2.8
			0	-2.6	0	-2.6	0	-2.6

NB: Les instruments de couverture, placés en "catégorie 3" au 31/12/09 ont été reclassés en "catégorie 2" au 31/12/10.

Note 27 - Information relatives aux parties liées

Créances et dettes relatives aux parties liées (Bilan) :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Actif :			
Créances clients - comptes rattachés	0.0	0.0	0.0
Comptes courants actifs	0.4	1.9	3.9
Autres créances	0.0	0.0	0.0
Total Actif	0.4	1.9	3.9
Passif :			
Fournisseurs	0.0	0.0	0.0
Comptes courants passifs	0.2	0.2	2.6
Total Passif	0.2	0.2	2.6

Transactions relatives aux parties liées (Compte de résultat) :

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Chiffre d'affaires	0.0	0.0	0.0
Coûts d'approvisionnement	0.0	0.0	0.0
Locations immobilières, mobilières et redevances de location gérance	0.0	0.0	0.0
Autres frais opérationnels	-1.4	-1.3 (*)	-1.3 (*)
Charges de personnel	0.0	0.0	0.0
Produits et charges financiers	0.0	-0.1	0.0

(*)Les données des exercices 2009 et 2010 ont été modifiées afin de ne présenter que les charges et produits relatifs aux parties liées hors intercos.

Les transactions entre parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale.

Autres informations relatives aux parties liées

En millions d'euros	2011.12	2010.12	2009.12
Dividendes (1)	3.3	0.0	0.0
Rémunérations :			
* rémunérations	0.6	0.5	0.7
* avantages postérieurs à l'emploi	0.0	0.0	0.0
* paiements en actions	0.0	0.0	0.0
Total	3.9	0.5	0.7

(1) Il s'agit des dividendes versés en 2011 à la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA.

Note 28 - Périmètre de consolidation

Liste des sociétés consolidées au 31/12/2011:

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :			
Convergence Achats SARL	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC	100.00	Intégration Globale	France
Flo Gestion Regional SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Formation SNC	100.00	Intégration Globale	France
Restauration à thèmes :			
AGO SA *	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Nord Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
CEM SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SCI	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Clermont Ferrand SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Thillois Reims SAS *	100.00	Intégration Globale	France
TMK Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Gestion & Cie SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Massy SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS*	100.00	Intégration Globale	France
SCI Hippo	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Aix en Provence SA*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Paris SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Bron SAS*	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Solaize SAS*	100.00	Intégration Globale	France
T. Marseille La Valentine SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza SAS *	100.00	Intégration Globale	France
SCI Tablapizza	100.00	Intégration Globale	France

Tablapizza Restonanterre SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Costa Costa Tours SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Brasseries			
Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex Sté Le Sport SARL)	100.00	Intégration Globale	France
Groupe Flo Restauration España SA	100.00	Intégration Globale	Espagne
SER la Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
La Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
Les Armes de Bruxelles SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Immosacrée SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Arbrimmo SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Terminus Nord SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Julien SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Brasserie Flo SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Vaudeville SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Les Beaux Arts SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf Sur Le Toit SARL*	100.00	Intégration Globale	France
L'Excelsior SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Reims SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Balzar SARL*	100.00	Intégration Globale	France
La Brasserie du Théâtre SA*	100.00	Intégration Globale	France
Pig SAS *	100.00	Intégration Globale	France
Arago Lacroix SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Concessions			
Flo Concess SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Eurogastronomie SA *	100.00	Intégration Globale	France
Flo La Défense SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Flo Evergreen SAS *	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS *	95.00	Intégration Globale	France
Flo La Défense Matsuri SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Café New Yorkais SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tiger Wok SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Quai Marine SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Enzo SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Pacific Pizza SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Café de la place SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Boutique Flo prestige SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Groupe Flo SPA SAS*	100.00	Intégration Globale	France

* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Sur 2011, une transmission universelle de patrimoine a été réalisée sur les 2 sociétés suivantes:

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Brasseries			
Diamant SA	100.00	Intégration Globale	France
Le Golf SA	100.00	Intégration Globale	France

Note 29 - Sociétés non consolidées

Restauration à thèmes	Chiffres d'affaires HT en M€ (*)	Total bilan en M€	% de contrôle	Implantation géographique
BR Restauration SARL	0.3	0.6	100.00%	France

(*) La société BR Restauration a été acquise au 30/09/11. La société sera consolidée en 2012. Le chiffre d'affaires indiqué correspond au chiffre d'affaires réalisé à partir de la date d'acquisition (3 mois).

La société Compagnie de Noisy a été liquidée sur le premier semestre 2011.

La société Groupe Flo Concession SAS a été renommée et est entrée dans le périmètre de consolidation au premier semestre 2011 (voir note 1).

Note 30 – Evénements postérieurs à la clôture

Renforcement des moyens de financement de Groupe Flo

Groupe Flo a souhaité se doter de moyen de financement complémentaire, lui permettant d'accélérer son développement et notamment la transformation des restaurants Bistro Romain et l'acquisition éventuelle de restaurants détenus par des franchisés.

Dans ce contexte, Groupe Flo a signé le 16 février 2012, une capacité de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving de 30,0 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, date de refinancement de son contrat bancaire.

Ce financement comporte des clauses similaires au contrat de crédit de 2006, et notamment des valeurs de ratio de « Leverage (dette nette consolidée / EBITDA) et de couverture des frais financiers (résultat opérationnel courant consolidé / frais financiers nets consolidés) identiques pour les périodes du 30 juin 2012 et 31 décembre 2012

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

Note 31 – Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2011.12	2010.12	2011	2010	2011.12	2010.12	2011	2010
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés)								
Groupe Flo SA	61	56	27%	25%	61	62	22%	22%
Filiales intégrées globalement	169	164	73%	75%	214	218	78%	78%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	230	220	100%	100%	275	280	100%	100%

5.2 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA & ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2011

5.2.1 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

5.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	1	58.9	63.6	51.9
Production immobilisée, autres produits, reprises sur amortissements et transferts de charges	1	17.8	16.4	22.5
Produits d'exploitation		76.7	80.0	74.4
Charges d'exploitation	2	-44.3	-46.1	-47.4
Résultat d'exploitation		32.4	33.9	27.0
Résultat financier	3	-5.7	-1.2	-11.7
Résultat courant avant impôt		26.7	32.7	15.3
Résultat exceptionnel	4	-0.9	-3.0	-4.8
Impôt sur les bénéfices	5	-5.0	-5.9	-4.8
Résultat net		20.8	23.8	5.7

5.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2011	2010	2009
ACTIF				
Concessions, brevets et marques		8.8	8.7	8.7
Fonds de commerce		42.9	42.7	43.3
Autres immobilisations incorporelles		0.1	0.1	0.2
Immobilisations corporelles		2.3	2.3	1.8
Titres de participation		160.8	139.9	137.4
Autres immobilisations financières		0.8	0.5	1.2
Total actif immobilisé	6	215.6	194.2	192.6
Créances clients		44.1	51.5	63.6
Autres créances		194.5	211.6	123.1
Valeurs mobilières de placement		0.7	0.0	0.0
Disponibilités		18.9	15.6	15.0
Comptes de régularisations		0.8	1.0	1.2
Total actif circulant et des comptes de régularisations		259.0	279.7	202.9
TOTAL ACTIF		474.6	473.9	395.5
PASSIF				
Capital Social		19.8	19.6	19.5
Primes et Réserves		166.0	146.0	139.9
Résultat Net		20.8	23.8	5.7
Provisions réglementées		0.5	0.5	0.3
Capitaux propres		207.1	189.9	165.4
Autres Fonds Propres	12	0.0	0.0	0.0
Provisions pour risques et charges	9	0.9	1.1	1.6
Emprunts et dettes financières	10	95.4	95.1	121.1
Dettes fournisseurs		28.7	39.1	38.9
Dettes fiscales et sociales		9.5	8.7	14.7
Autres dettes		133.0	140.0	53.8
Comptes de régularisations		0.0	0.0	0.0
Total dettes et comptes de régularisations		266.6	282.9	228.5
TOTAL PASSIF		474.6	473.9	395.5

5.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/11	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/11
Capital social	19.6						0.2	19.8
Pr. d'émission fusion/ apport	117.3						0.9	118.2
Réserve légale	3.7							3.7
Autres Réserves	0.0							0.0
Report à nouveau	25.0			23.8	-4.7			44.1
Résultat net	23.8			-23.8		20.8		20.8
Provisions réglementées	0.5							0.5
Capitaux propres	189.9	0.0	0.0	0.0	-4.7	20.8	1.1	207.1

Le capital social est composé de 39 519 743 actions d'une valeur de 0.50 euros chacune.

5.2.2 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.

5.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Une année 2011 contrastée

L'année 2011 s'est déroulée de manière contrastée.

La première période de janvier à juillet était marquée par une croissance régulière.

Dès le mois d'août, Groupe Flo a constaté une rupture de confiance et de consommation des ménages français, sur fonds de crise européenne.

Cette tendance s'est ensuite accentuée sur le quatrième trimestre.

Un modèle économique repensé, adapté aux fluctuations du marché

Au cours des quatre dernières années, Groupe Flo a optimisé ses modèles économiques et renforcé sa structure financière tout en développant ses réseaux.

Evolution du périmètre opérationnel

Sur l'année 2011, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 14 ouvertures, dont 7 transformations de sites Bistro Romain et 7 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 7 sites en Hippopotamus ;
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 1 restaurant sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture, 1 fermeture et 1 transformation en Hippopotamus ;
- Brasseries : ouverture de 2 franchises ;
- Concession : ouverture de 3 restaurants sur le périmètre du Cnit, et sortie des 4 restaurants sous mandat de gestion de Disneyland Paris.

En parallèle, Groupe Flo a poursuivi l'optimisation de son réseau via le passage en location gérance ou franchise de 2 sites Hippopotamus.

Fin 2011, une structure financière saine

La dette nette bancaire s'établit à 77,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un ratio de Leverage (Dette nette / EBITDA) de 1,6. Ce ratio permet à Groupe Flo de maintenir une marge minimum sur son crédit syndiqué.

5.2.2.2 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.

5.2.2.3 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 après impôt au 31 décembre 2011 est de 7.66%.

Les logiciels sont amortis selon leur durée prévisionnelle d'exploitation de 1 à 10 ans.

2) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, incluant les frais accessoires. Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon la méthode linéaire en fonction de la durée de vie prévue, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

3) Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport. Une provision pour dépréciation ramène ces valeurs à une valeur actuelle si elle est inférieure.

La valeur actuelle des titres de participation est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, corrigé de leurs actifs incorporels, tels que constatés dans les comptes consolidés, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

4) Provisions pour risques et charges

Ces provisions, enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06, sont destinées à couvrir les risques et charges que des événements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers.

5) Valeurs mobilières de placement

Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la date de clôture est inférieure au coût d'acquisition.

6) Actions propres

Depuis le 31 décembre 2009, Groupe Flo ne détient plus d'actions auto détenues.

7) Opérations en devises

Les charges et produits en devises étrangères sont enregistrés pour leur contre valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

La différence, résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours, est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

8) Instruments financiers de change et de taux

Groupe Flo SA utilise différents instruments financiers afin de réduire le risque de change et de taux.

Le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan.

Les charges et produits relatifs aux opérations de couverture de taux d'intérêt sont pris en compte dans le résultat au prorata temporis.

9) Impôt sur les bénéfices

Groupe Flo a opté pour le régime de l'intégration fiscale. La société est autorisée à se porter seule redevable de l'impôt pour l'ensemble des sociétés intégrées fiscalement.

10) Créances clients

Les créances clients sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

La dépréciation éventuelle des comptes clients est constatée en fonction des critères d'ancienneté, du caractère litigieux des créances, ou des difficultés économiques connues des créanciers.

11) Indemnités départ à la retraite

Les engagements du Groupe vis à vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés de Groupe Flo SA à hauteur de 0,086 million d'euros au 31 décembre 2011.

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 :	2%
* taux de charges sociales :	38% ou 40% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	4.00%
* table de mortalité :	TF/TH 00-02

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.

5.2.2.4 NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS

Note 1 - Chiffre d'affaires et Autres produits

En millions d'euros	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	39.6	45.4	35.6
Chiffre d'affaires externe	19.3	18.2	16.3
Total	58.9	63.6	51.9

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	2011	2010	2009
Redevances des franchises	6.1	6.0	5.0
Autres	13.2	12.2	11.3
Total	19.3	18.2	16.3

Détail des autres produits :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Redevances marques - entreprises liées	12.7	12.2	10.7
Reprises sur provisions et transferts de charges	5.1	4.1	11.8
Production immobilisée	0.0	0.1	0.0
Total	17.8	16.4	22.5

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2011	2010	2009
Services Extérieurs (1)	-35.3	-38.5	-34.8
Impôts et taxes	-1.2	-0.5	-1.0
Salaires et traitements	-3.0	-1.6	-1.0
Charges sociales	-1.3	-0.8	-0.4
Autres charges	-1.0	-1.0	-0.8
Dotations aux amortissements et provisions	-2.5	-3.7	-9.4
Total	-44.3	-46.1	-47.4

(1) Dont 0,4 million d'euros correspondant aux crédits baux.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	2011	2010	2009
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	-1.5	-3.4	-6.8
Variations nettes des provisions (1)	0.8	-0.4	2.0
Autres produits et charges financiers	-5.0	2.6	-6.9
Total	-5.7	-1.2	-11.7
<i>dont entreprises liées :</i>			
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0

Frais financiers nets	2.4	1.6	0.9
Variations nettes des provisions	0.9	-0.4	1.0
Autres produits et charges financiers	-5.0 (2)	2.6	-6.9
Total	-1.7	3.8	-5.0

(1) Hors reprise de provision des titres liquidés.

(2) En 2011, les - 5 millions correspondent à la TUP Diamant.

Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2011	2010	2009
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	0.0	-0.1	0.1
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers (1)	-0.9	-2.6	-3.0
Abandons de créances	0.0	0.0	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges	0.2	-0.5	-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	-0.2	0.2	-0.5
Total	-0.9	-3.0	-4.8

(1) En 2011, les -0,9 million d'euros correspondent à la transmission universelle de patrimoine de la société Diamant. En 2010, les -2,6 millions d'euros correspondent à la liquidation de la société CPS. En 2009, les 3 millions d'euros sont liés à la liquidation de la société CER SA.

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	26.7	-5.3	21.4
Résultat exceptionnel	-0.9	0.3	-0.6
Total	25.8	-5.0	20.8

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

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/10	Acquisitions	Cessions	Fusions	Reclassement	31/12/11
Concessions, brevets et marques	10.5	0.0	0.0	0.5	0.0	11.0
Fonds de commerce (1)	44.9	0.0	0.0	0.0	0.0	44.9
Immobilisations incorporelles en cours	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Terrains et Constructions	6.1	0.0	-0.1	0.1	0.3	6.4
Installations techniques	0.9	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.9
Autres immobilisations corporelles	1.6	0.0	-0.9	0.9	-0.3	1.3
Participations	161.7	21.0 (2)	0.0	-0.9	0.0	181.8
Prêts et autres immobilisations financières	0.9	0.4	-0.1	0.1	0.0	1.3
Total	226.7	21.4	-1.1	0.7	0.0	247.7

(1) Les 44,9 millions d'euros sont composés de 23,7 millions d'euros pour le secteur opérationnel Restauration à thème et de 21,2 millions d'euros pour le secteur opérationnel Brasseries.

(2) Correspond à l'augmentation de la valeur des titres des sociétés Tablapizza SAS pour 14 millions d'euros et Taverne Maitre Kanter Saint Brice SA pour 7 millions d'euros suite à l'augmentation de leur capital social.

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2010	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2011
Concessions, brevets et marques	-1.8	0.0	0.1	-0.5	-2.2
Fonds de commerce	-2.3	-0.1	0.3	0.0	-2.1
Constructions	-4.0	-0.1	0.0	0.0	-4.1
Installations techniques	-0.9	0.0	0.0	0.0	-0.9
Autres immobilisations corporelles	-1.3	0.0	0.9	-0.9	-1.3
Participations	-21.8	-0.3	1.1	0.0	-21.0
Prêts et autres immobilisations financières	-0.4	-0.1	0.1	-0.1	-0.5
Total	-32.5	-0.6	2.5	-1.5	-32.1

Note 7 - Contrats de crédits baux

Paiements minimaux totaux restant à effectuer.

En millions d'euros	Capital restant dû	Redevances		
		Amort emprunt	Charge d'intérêts	Total
Louveciennes :				
< à 1 mois	0.1	0.1	0.0	0.1
entre 1 & 3 mois	0.1	0.1	0.0	0.1
> à 3 mois	0.5	0.5	0.0	0.5
A moins d'un an	0.7	0.7	0.0	0.7
De un à cinq ans	0.0	0.0	0.0	0.0
A plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.7	0.7	0.0	0.7
Chevilly La Rue :				
< à 1 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
+ de 3 mois	0.1	0.1	0.0	0.1
A moins d'un an	0.1	0.1	0.0	0.1
De un à cinq ans	0.5	0.5	0.1	0.6
A plus de cinq ans	0.3	0.3	0.0	0.3
	1.0	1.0	0.1	1.1
ROQUES :				

< à 1 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
+ de 3 mois	0.1	0.1	0.0	0.1
A moins d'un an	0.1	0.1	0.1	0.1
De un à cinq ans	0.3	0.3	0.2	0.6
A plus de cinq ans	0.7	0.7	0.3	1.0
	1.1	1.1	0.6	1.7
Totaux	2.8	2.8	0.7	3.5

Note 8 - Charges à répartir

En millions d'euros	2011	2010	2009
Frais d'emprunts	0.3	0.5	0.7
Total	0.3	0.5	0.7

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2011	Dotations	Reprises	31/12/2011
Provisions réglementées	0.5	0.0	0.0	0.5
Risques et charges	1.1	0.2	-0.4	0.9
Dépréciations sur actif circulant	13.3	1.9	-4.7	10.5
Total	14.9	2.1	-5.1	11.9

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Risques juridiques / commerciaux	0.8	0.7	0.5
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives	0.1	0.4	1.1
Autres risques divers	0.0	0.0	0.0
Total	0.9	1.1	1.6

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2011

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	0.7	0.1	0.0	0.0	0.8
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives (1)	0.4	0.1	0.0	-0.4	0.1
Autres risques divers	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total provisions pour risques et charges	1.1	0.2	0.0	-0.4	0.9

(1)provisions sur situations nettes négatives des participations détenues par Groupe Flo SA.

Note 10 - Emprunts et dettes financières - Analyse par échéance

En millions d'euros	2011	2010	2009
Emprunts	95.0	94.2	119.7
Lignes de crédit	0.0	0.0	0.0
Dépôts et cautionnements	0.1	0.1	0.1
Concours bancaires	0.3	0.8	1.3
Total	95.4	95.1	121.1
< à 1 mois	58.0	0.0	0.0
Entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0
entre 3 et 12 mois	24.4	0.0	0.0
à moins d'un an	82.4	58.1	63.1
entre un et cinq ans	13.0	37.0	58.0
à plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0

Détail des dettes financières par échéance en 2011

En millions d'euros	2011							2010	2009
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	58.0 (1)	0.0	24.4	82.4	13.0	0.0	95.4	95.1	121.1
Total	58.0	0.0	24.4	82.4	13.0	0.0	95.4	95.1	121.1

(1) Le montant de 58 millions d'euro dont l'échéance est inférieure à un mois correspond aux tirages en cours sur la tranche B.

1) Composition de la dette :

La dette financière du Groupe est principalement constituée du Crédit Syndiqué du 06 mars 2006, ayant fait l'objet d'une renégociation le 30 juin 2009 (le détail des nouvelles conditions est décrit dans le document de référence 31/12/10 déposé à l'AMF le 08 avril 2011). La dette financière porte sur un montant global de lignes de crédit de 150 millions d'euros : 80 millions d'euros amortissables sur 4 ans, la tranche A, et 70 millions d'euros remboursables in fine en 2013, la tranche B.

Au 31 décembre 2011, l'encours de cette dette est de 95.0 millions d'euros (94.2 millions d'euros au 31 décembre 2010), comptabilisé en fonction de sa maturité.

2) Les ratios bancaires

Ces financements sont assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers est l'une de ces clauses. Ces ratios sont le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais Financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2009	5,4	0,8
31 décembre 2009	5,1	0,6
30 juin 2010	4,3	1,3
31 décembre 2010	3,3	2,3
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

Les ratios sont respectés au 31 décembre 2011 (ainsi qu'au 31 décembre 2010).

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 4,22% au 31 décembre 2011 contre 4,48% au 31 décembre 2010.

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes.

En millions d'euros au 31/12/11	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	239.4	0.0	0.0	239.4
Immobilisations financières	0.0	0.0	161.6	161.6
Total Actif	239.4	0.0	161.6	401.0
Dettes (2)	171.2	0.0	0.0	171.2
Dettes financières	82.4	13.0	0.0	95.4
Total Passif	253.6	13.0	0.0	266.6

(1) Dont 44,1 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 195,3 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions, autres créances et comptes de régularisations.

(2) Dettes fournisseurs et autres dettes diverses.

Note 12 - Autres Fonds Propres - Analyse par échéance

En millions d'euros	2011	2010	2009
Autres Fonds Propres	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
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	0.0

Note 13 - Entreprises liées

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

En millions d'euros	Bilan	Entreprises liées
Actif :		
Participations		160.8
Autres Immobilisations financières		0.8
Clients		44.1
Autres créances		6.8
Comptes Courants Actifs		187.7
Passif :		
Provisions pour risques et charges		0.9
Fournisseurs		28.7
Dettes fiscales, sociales et diverses		9.5
Comptes Courants Passifs		131.0

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

En millions d'euros	Compte de Résultat	Entreprises liées
Produits :		
Produits d'exploitation	76.7	57.1
Produits financiers	7.7	7.6
Produits exceptionnels	0.4	0.0
Produits d'impôt sociétés	0.0	0.0
Charges :		
Charges d'exploitation	-44.3	-30.5
Charges financières	-13.4	-9.3
Charges exceptionnelles	-1.3	-0.9
Charges d'impôt sociétés	-5.0	0.0

Note 14 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2011	2010	2009
Charges à payer :			
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-27.5	-31.4	-36.7
Dettes Fiscales et Sociales	-0.7	-0.6	-0.6
Autres dettes	-2.3	-0.8	-1.4
Total Charges à payer	-30.5	-32.8	-38.7
Produits à recevoir :			
Autres immobilisations financières	0.0	0.0	0.2
Créances clients et comptes rattachés	39.8	48.6	60.9
Autres créances	0.0	0.0	0.0
Total Produits à recevoir	39.8	48.6	61.0
Charges constatées d'avance :			
Charges constatées d'avance	0.5	0.5	0.5
Total Charges constatées d'avance	0.5	0.5	0.5
Produits constatés d'avance :			
Produits constatés d'avance	0.0	0.0	0.0
Total Produits constatés d'avance	0.0	0.0	0.0

Note 15 - Valeurs mobilières de placement

En millions d'euros	2011	2010	2009
O.P.C.V.M.	0.7	0.0	0.0
Total	0.7	0.0	0.0

Note 16 - Liste des sociétés dont la participation est supérieure à 10%

Liste des sociétés détenues à plus de 10% au 31/12/2011 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC	100.00	France
Flo Gestion Régional SARL *	100.00	France
Flo Gestion SNC	100.00	France
Tablapizza :		
Tablapizza SAS *	100.00	France
SCI Tablapizza	100.00	France
Restaurants Flo :		
Flo Tradition SNC *	100.00	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex 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
Groupe Flo SPA *	100.00	France
Hippopotamus :		
Hippo Gestion SNC *	100.00	France
SCI HIPPO	100.00	France
Bistro Romain :		
AGO SA *	100.00	France
CEM SA *	100.00	France
Autres :		
Convergence SARL	50.00	France

* Sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale .

En 2011 la société Diamant a été Tupée.

Tableau des filiales et participations en milliers d'euros :

Tableau des filiales et participations en K€uros.	Capital	Capitaux propres	Résultat net 2011	Quote Part du capital détenue en %	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances consenties	Cautions avals fournis	CA 2011	Dividendes encaissés 2011
Titres de participation										
A- RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL										
HIPPO GESTION SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	13 867	1 480	-2 069	100	14 217	14 217	74 021	-	30 575	-
SCI HIPPO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	-57	-144	100	1 345	1 345	1 004	-	416	-
SCI TABLAPIZZA (ex GROUPE FLO)										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	2	1 467	-56	100	888	888	-395	-	736	-
Flo Tradition SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	597	4 526	-748	100	5 119	5 119	26 811	-	15 325	-
Ste d'exploitation du Rest. La Coupole SA										
286 Rue de Vaugirard - 75015 Paris	10 338	9 373	-439	100	10 612	10 612	6 792	-	13 920	-
Eurogastronomie SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 537	3 855	-819	100	915	915	-4 434	-	8 049	-
TABLAPIZZA SAS										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 037	-242	-2 822	100	20 300	20 300	25 236	-	3 826	-
PIG SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	37	-520	-122	100	1 593	-	712	-	94	-
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	-67	53	100	630	-	195	-	133	-
TAVERNE MAÎTRE KANTER ST BRICE SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	7 040	1 604	377	100	7 983	7 983	9 245	-	727	-
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	450	878	62	100	1 376	940	-221	-	583	-
AGO SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	23 234	13 808	-2 879	100	76 469	62 169	35 739	-	16 263	-
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	6 211	-10	100	32 313	32 313	309	-	16 327	-
CEM SA										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 707	15 843	1 304	100	3 049	3 049	-16 496	-	-	-
Flo La Défense SARL										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	10	-1 779	-516	100	707	0	3 367	-	1 627	-
Groupe Flo Restauration Espana SA										
10 Calles Junqueras - 8003 Barcelone	375	178	-303	100	3 099	0	122	-	1 446	-
Les Petits Bofingers SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	457	1 020	46	100	297	297	-818	-	533	-
Petit Bofinger Vincennes (ex Le Sport SA)										
2 Avenue de Paris- 94300 Vincennes	49	343	102	100	572	497	-230	-	1 666	-
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
Dont sociétés consolidées					183	115				
Dont sociétés non consolidées					166	39				

Note 17 - Stock Options

Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

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

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	26/11/2003	26/05/2005	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées (1)	1 999 562	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: Les mandataires sociaux Dominique Giraudier (1)	494 149	0	46 994	31 503	32 593	40 391
Point de départ d'exercice des options	26/11/03	26/05/05	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11
Date d'expiration	26/11/13	26/05/15	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21
Prix de souscription ou d'achat (1)	2.65	6.36	6.65	9.92	4.38	6.47
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	911 069	0	0	0	0	0

Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	249 639	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	838 854	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574

Conditions de performance:

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

Les niveaux étaient les suivants:

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

Ces critères ont été atteints.

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

Note 18 - Effectif à la fin de l'exercice

En nombre	2011	2010	2009
Dirigeants et Cadres	16	9	5
Agents de maîtrise	0	0	0
Employés	0	0	0
Total	16	9	5

Note 19 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2011	2010	2009
Engagements donnés :			
Nantissements	217.5	217.5	217.5
Autres Cautions et autres garanties données	0.4	1.4	1.8
Garanties de Passif	0.0	0.0	0.0
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
Total	217.9	218.9	219.3
Engagements reçus :			
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
Promesse de vente	0.0	0.0	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues	0.2	0.2	1.3
Total	0.2	0.2	1.3

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2010				2010	2009
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	24.0	13.0	0.0	37.0	73.0	89.0
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	24.0	13.0	0.0	37.0	73.0	89.0

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts.

Note 20 – Rémunération des Dirigeants

Le montant des sommes allouées aux dirigeants s'est élevé à 0,6 million d'euros.

Note 21 - Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

	2011	2010	2009	2008	2007
1/ Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social (en euros)	19 759 872	19 557 541	19 457 603	59 011 842	58 413 278
b) Nombre d'actions émises	39 519 743	39 115 082	38 915 206	29 505 921	29 206 639
2/ Résultat global des opérations (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	58 938	63 605	51 918	54 249	53 692
b) Résultat avant impôts, amortissements et provisions	22 364	30 103	7 731	16 204	21 574
c) Impôts sur les bénéficiaires	(5 057)	(5 941)	(4 828)	(161)	(6 876)
d) Amortissements et provisions	3 514	(338)	2 803	(16 307)	71
e) Résultat après impôts	20 821	23 824	5 706	(264)	14 769
f) Résultat distribué (1)	4 740	0	0	5 577	0
3/ Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
a) Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	0.4	0.6	0.1	0.5	0.5
b) Résultat après impôts, amortissements et provisions	0.5	0.6	0.1	0.0	0.6
c) Dividende attribué à chaque action (hors actions propres)	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0
4/ Personnel					
a) Nombre de salariés	16	9	5	8	7
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	2 968	1 645	995	1 530	1 245
c) Montant des sommes versées au titres des avantages sociaux (S.S, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	1 254	770	459	741	517

(1) Le résultat distribué est calculé sur l'exercice précédent.

Note 22 - Evénements postérieurs à la clôture

Renforcement des moyens de financement de Groupe Flo

Groupe Flo a souhaité se doter de moyen de financement complémentaire, lui permettant d'accélérer son développement et notamment la transformation des restaurants Bistro Romain et l'acquisition éventuelle de restaurants détenus par des franchisés.

Dans ce contexte, Groupe Flo a signé le 16 février 2012, une capacité de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving de 30,0 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, date de refinancement de son contrat bancaire.

Ce financement comporte des clauses similaires au contrat de crédit de 2006, et notamment des valeurs de ratio de « Leverage (dette nette consolidée / EBITDA) et de couverture des frais financiers (résultat opérationnel courant consolidé / frais financiers nets consolidés) identiques pour les périodes du 30 juin 2012 et 31 décembre 2012.

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

Note 23 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés) Groupe Flo SA	61	56	100%	100%	61	62	100%	100%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	61	56	100%	100%	61	62	100%	100%

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

5.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

**Rapport des Commissaires aux Comptes
sur les Comptes Consolidés
Exercice clos le 31 décembre 2011**

GROUPE FLO SA

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 place de l'Iris

92095 - LA DEFENSE CEDEX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société GROUPE FLO SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont

porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués ainsi que sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment pour ce qui concerne :

- l'appréciation de la valeur des marques, des droits aux baux et des écarts d'acquisition selon les modalités décrites dans les notes 4 et 5 du chapitre « Principes Comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

- **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Philippe SOUMAH

FIDAUDIT

Membre du réseau Fiducial

Jean-Pierre BOUTARD

5.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels Exercice clos le 31 décembre 2011

GROUPE FLO SA

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 place de l'Iris

92095 - LA DEFENSE CEDEX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, 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 et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

- I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

- II. Justification des appréciations

En application des dispositions des l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont

porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués ainsi que sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment pour ce qui concerne :

- l'appréciation de la valeur des fonds de commerce, des droits aux baux et des marques selon les modalités décrites dans le paragraphe 1 du chapitre « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.
- la détermination de la valeur actuelle des titres de participation selon les modalités décrites dans le paragraphe 3 du chapitre « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles elle se fonde et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de cette approche.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

- III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Philippe SOUMAH

FIDAUDIT

Membre du réseau Fiducial

Jean-Pierre BOUTARD

5.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTEES

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Philippe SOUMAH

FIDAUDIT

Membre du réseau Fiducial

Jean-Pierre BOUTARD

6 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

<i>6.1 Responsable du document de référence et de l'information financière</i>	<i>190</i>
<i>6.2 Document d'information annuel</i>	<i>191</i>
<i>6.3 Tables de concordance</i>	<i>192</i>

6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE

Responsable du document de référence

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

Dominique GIRAUDIER
Directeur Général

Attestation du responsable du document de référence (contenant le rapport financier annuel).

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

« J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations du rapport de gestion, dont une table de correspondance indique le contenu en page 195 présentent 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, Constantin & Associés et Fidaudit, 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 06 avril 2012

Dominique GIRAUDIER
Directeur Général

Responsable de l'information financière

Arnaud Louet
Directeur Financier

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

Tél. : 01 41 92 30 01
Alouet@groupeflo.fr

6.2 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

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

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
02/03/2012	D.11-0268	Résultats annuels 2011
02/11/2011		Résultats consolidés au 30 septembre 2011
31/08/2011		Rapport Financier Semestriel 2011
28/07/2011		Présentation SFAF
27/07/2011		Résultats consolidés au 30 juin 2011
03/05/2011		Résultats-1er trimestre 2011
13/04/2011		Document de Référence 2010
03/03/2011		Présentation Résultats 2010
02/03/2011		Résultats annuels 2010

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

Date de Parution	N° du document	Libellé du document
08/04/2011	D.11-0268	Document de Référence 2010

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
06/04/2012	42	1201353	Groupe Flo - Avis préalable à l'Assemblée Générale
26/09/2011	115	1105756	Groupe Flo - Comptes annuels 2010
22/04/2011	48	1101470	Groupe Flo - Convocations : Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts
04/04/2011	40	1101023	Groupe Flo - Convocations : Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts

6.3 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 du Document de Référence
1	PERSONNES RESPONSABLES	
1.1.	Identité et fonction des personnes responsables	190
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	190
2	CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	98
2.2.	Changement des contrôleurs légaux	98
3	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	11 ; 36 à 41
3.2.	Informations clés	11 ; 36 à 41
4	FACTEURS DE RISQUES	
4.1.	Risques liés à l'activité	53 à 57
4.2.	Risques industriels liés à l'environnement	56
4.3.	Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	57 à 61
4.4.	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	61 à 64
4.5.	Assurances et couvertures de risques	65 à 67
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR	
5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1.	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	108 à 109
5.1.2.	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	108 à 109
5.1.3.	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	108 à 109
5.1.4.	<i>Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège</i>	108 à 109
5.2.	Investissements	
5.2.1.	<i>Principaux investissements réalisés</i>	36 ; 57; 143 à 144
5.2.2.	<i>Principaux investissements en cours et leur distribution géographique</i>	68
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>	57
6	APERCU DES ACTIVITES	
6.1.	Principales activités	
6.1.1.	<i>Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques</i>	12 à 29
6.1.2.	<i>Nouveau produit ou service lancé sur le marché</i>	29
6.2.	Principaux marchés	12 à 29
6.3.	Événements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces événements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur	-
6.4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	-
7	ORGANIGRAMME	
7.1.	Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient	100

7.2.	Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote	163 à 165
8	PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS	
8.1	Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées	27 à 28; 57 ; 62 à 63 ; 133 à 134
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	56
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	
9.1.	Situation financière * Comptes consolidés * Comptes sociaux	36 à 41 114 à 165 166 à 183
9.2.	Résultat opérationnel courant	
9.2.1.	<i>Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant</i>	37
9.2.2.	<i>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires</i>	36
9.2.3.	<i>Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations</i>	35 ; 68
10	TRESORERIE ET CAPITAUX	
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	38 à 39 ; 117 ; 138 à 140 ; 153 à 162
10.2.	Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur	38 à 39 ; 117 ; 143 à 144
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	35 ; 119 à 120 ; 139 à 140 ; 168
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux	57 à 61 ; 139 à 140
10.5.	Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1	-
11	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	-
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	12 à 17 ; 35 ; 68
13	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	-
14	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE	
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	70
14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	78
15	REMUNERATION ET AVANTAGES	
15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	78 à 82
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	82
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1.	Date d'expiration des mandats	82
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	83
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	32 ; 88 à 89
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	83 ; 85
17	SALARIES	
17.1.	Effectifs par activités	41 à 42
17.2.	Participations et stock options	81 ; 105 à 108 ; 151 à 153
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	81 ; 100 ; 105 à 106 ; 107 à 108 ; 151 à 153
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	10 ; 100
18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les	100

	actionnaires	
18.3	Contrôle de l'émetteur	10 ; 100
18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	100 à 101
19	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	78 ; 162 à 163 ; 176 à 177 ; 188
20	INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR	
20.1.	Informations financières historiques	114 à 183
20.2.	Information financière pro forma	-
20.3.	Etats financiers	114 à 183
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	<i>Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels</i>	184 à 187
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées</i>	188
20.4.3.	<i>Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur</i>	-
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.5.1.	<i>Informations financières vérifiées</i>	113
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-
20.6.1.	<i>Informations financières semestrielles publiées</i>	-
20.6.2.	<i>Informations financières intermédiaires</i>	-
20.7.	Politique de distribution des dividendes	10 ; 101 à 102
20.8.	Procédure judiciaire et arbitrage	64
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	68
21	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	
21.1.	Capital social	100 ; 103 à 108
21.1.1.	<i>Capital souscrit et catégorie d'actions</i>	100 ; 103 à 108
21.1.2.	<i>Existence d'actions non représentatives du capital</i>	100 ; 103 à 108
21.1.3.	<i>Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle</i>	100 ; 103 à 108 ; 161
21.1.4.	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	100 ; 103 à 108 ; 151 à 153
21.1.5.	<i>Conditions d'acquisition des droits de vote</i>	100 ; 103 à 108
21.1.6.	<i>Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel</i>	100 ; 103 à 108
21.1.7.	<i>Historique du capital social</i>	100 ; 103 à 108
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	<i>Objet social</i>	108 à 112
21.2.2.	<i>Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance</i>	70 à 78 ; 89 à 91
21.2.3.	<i>Droits attachés aux actions</i>	108 à 112
21.2.4.	<i>Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires</i>	108 à 112
21.2.5.	<i>Conditions régissant les assemblées générales annuelles</i>	108 à 112
21.2.6.	<i>Disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle</i>	-
21.2.7.	<i>Disposition statutaire fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée</i>	108 à 112
21.2.8.	<i>Disposition régissant les modifications du capital</i>	108 à 112
22	CONTRATS IMPORTANTS	-
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	

	Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice	37
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	191
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
	Tableau des filiales et des participations	163 à 165 ; 178 à 180

2. TABLE DE RAPPROCHEMENT AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF

INFORMATIONS		Pages
1	Comptes annuels	166
2	Comptes consolidés	114
3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	186
4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	184
5	Rapport de gestion	
1.	Les faits marquants	35
2.	Perspectives et stratégie	68
3.	Evènements postérieurs à la clôture	68
4.	Activité et résultats de la société	12 à 41
5.	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	36 à 41
6.	Données sociales et environnementales de l'activité	41 à 47 ; 47 à 53 ; 53 à 57
7.	Risques et incertitudes	53 à 64
8.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	57 à 61 ; 153 à 162
9.	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	78 à 82
10.	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	70 à 75
11.	Opérations afférentes aux actions de la société	81 ; 100 ; 105 à 106 ; 107 à 108 ; 151 à 152 ; 161
12.	Contrôle interne	84 à 96
13.	Situation des mandats des commissaires aux comptes	98
6	Honoraires des Commissaires aux Comptes	98 ; 165 ; 183
7	Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne	84 à 95
8	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne	96 à 97
9	Déclaration du responsable du rapport financier annuel	190



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 06 avril 2012, 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 a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document incorpore par référence le document de référence 2010 (n° de dépôt D.11-0268) et le document de référence 2009 (n° de dépôt D.10-0331)

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).