



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL 2019

Fleury Michon

Avril 2020

SOMMAIRE

1	PROFIL	3	5	COMPTES CONSOLIDÉS	161
2	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	5.1	Bilan	162
	1.1 Chiffres-clés	6	5.2	État du résultat global	163
	1.2 Historique	8	5.3	Tableau des flux de trésorerie	165
	1.3 Modèle d'affaires et matérialité des enjeux	11	5.4	Tableau de variation des capitaux propres	166
	1.4 Recherche et développement	24	5.5	Notes annexes	167
	1.5 Facteurs de risques	25	5.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	196
	1.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	31	6	COMPTES SOCIAUX	201
3	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	35	6.1	Bilan	202
	Avis au lecteur	36	6.2	Compte de résultat	204
	Périmètre et méthodologie de reporting	37	6.3	Tableau des flux de trésorerie	205
	2.1 Vision, stratégie et organisation	38	6.4	Tableau de variation des capitaux propres	206
	2.2 Proposer le meilleur à nos consommateurs	58	6.5	Notes annexes	207
	2.3 Être un partenaire économique de premier rang pour nos clients	69	6.6	Tableau des filiales et participations	220
	2.4 Maîtriser les impacts environnementaux de nos opérations	74	6.7	Tableau des résultats des 5 derniers exercices	222
	2.5 Agir en employeur responsable	89	6.8	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	223
	2.6 Agir en acteur économique responsable et en partenaire solidaire de la vie locale	109	6.9	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	226
	2.7 Rapport du vérificateur indépendant et tableau de correspondance	113	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	233
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	121	7.1	Renseignements sur la Société	234
	3.1 Organisation et principes de gouvernance	122	7.2	Renseignements sur le capital	238
	3.2 Présentation des mandataires sociaux	129	7.3	Actionnariat	239
	3.3 Informations sur les rémunérations	134	7.4	Informations boursières	243
	3.4 Autres éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	144	8	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	247
			8.1	Projet de résolutions	248
			9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	255
	RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019	149	9.1	Incorporation par référence	256
	4.1 Environnement économique et faits marquants du Groupe	150	9.2	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	256
	4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	150	9.3	Documents accessibles au public	257
	4.3 Situation financière et trésorerie du Groupe	153	9.4	Communiqués financiers	257
	4.4 Événements récents et perspectives 2020	154	9.5	Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	259
	4.5 Résultats de la société mère (Fleury Michon SA)	154	9.6	Organisme tiers indépendant de la déclaration de performance extra-financière	259
	4.6 Évolution prévisible et perspectives d'avenir (Fleury Michon SA)	155	9.7	Table de concordance du rapport de gestion	260
	4.7 Affectation du résultat et dividendes (Fleury Michon SA)	155	9.8	Tables de concordance Fleury Michon	262
	4.8 Délais de paiement et autres informations (Fleury Michon SA)	156	9.9	Lexique	266
	4.9 Investissements, gestion des participations et activités des filiales (Fleury Michon SA)	156			
	4.10 Événements postérieurs à la clôture	157			
	4.11 Éléments du rapport de gestion présentés dans d'autres parties du Document d'enregistrement universel	158			



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019



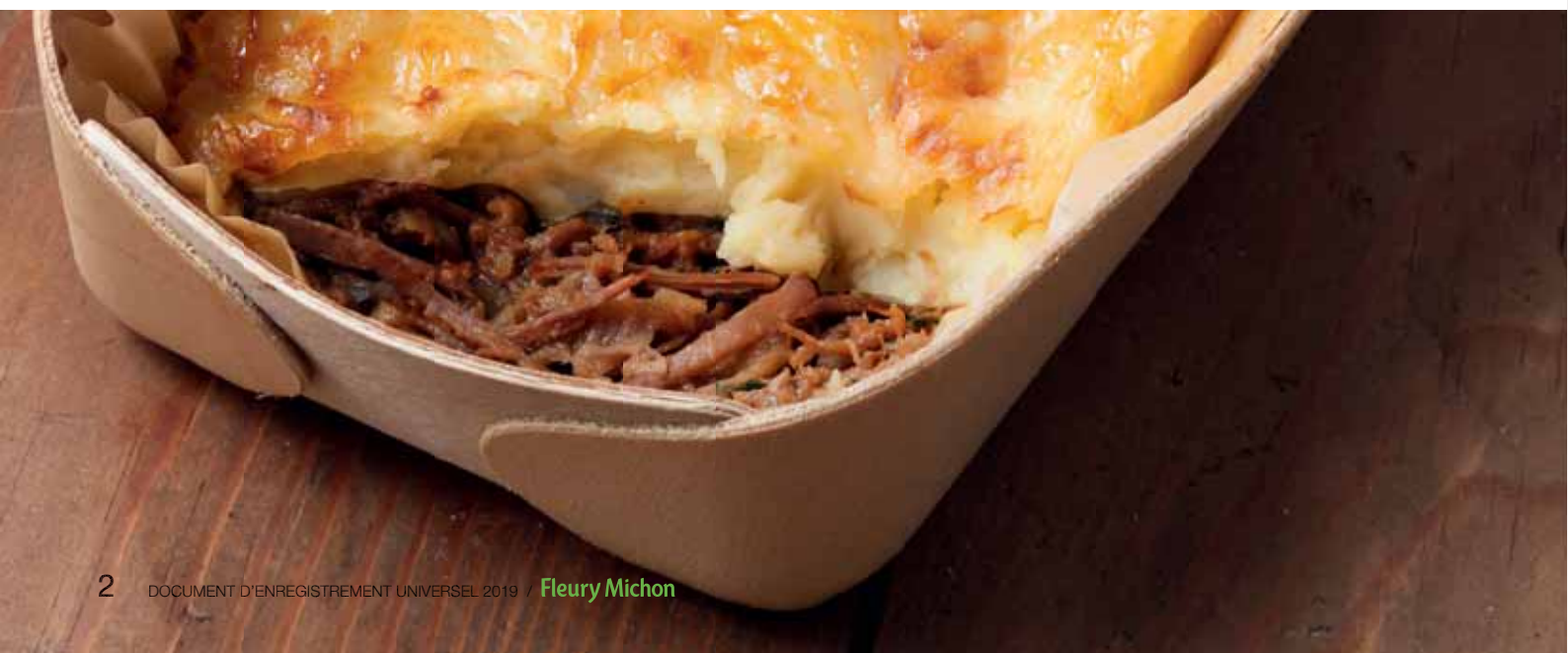
Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 28 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.



EN 2019, FLEURY MICHON EMBALLE SES PLATS CUISINÉS GRATINÉS DANS DES BARQUETTES EN BOIS.

Le Groupe inscrit dans sa chartre Emballage la réduction significative de l'utilisation du plastique. Les règles du « 0 Déchet » autour desquelles le Groupe développe ses innovations Emballages sont : Refuser, Réduire, Réutiliser, Recycler, Composter. Une chaîne de production a été spécifiquement développée par le Groupe afin de garantir la sécurité alimentaire et le plaisir gustatif, malgré les contraintes liées à cette innovation et notamment la non-pasteurisation des produits.



PROFIL



Fondée en 1905, notre entreprise de taille intermédiaire est présente à l'international. Familiale et indépendante, nous sommes une des plus grandes marques alimentaires françaises.

Nous préparons des produits frais, cuisinés pour le quotidien, répondant aux attentes de ceux qui veulent une alimentation saine et pratique et qui ne transigent pas sur le plaisir.

Notre mission « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » est plus que jamais le projet d'entreprise. Notre marque innovante et responsable, cherche à contribuer au Manger Mieux de demain. Notre ambition est de nous développer en étroite collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes (salariés, éleveurs et autres fournisseurs, partenaires distributeurs, territoires, etc.) afin de répondre au mieux aux attentes toujours plus diverses de nos consommateurs.



1905

Création d'entreprise

3 937

Collaborateurs
(équivalent temps plein)

747,6 M€

Chiffre d'affaires

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	CHIFFRES-CLÉS	6	1.5	FACTEURS DE RISQUES	25
1.1.1	Informations financières sélectionnées	6	1.5.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	25
1.1.2	Informations financières par secteur d'activité	6	1.5.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières)	26
1.1.3	Les faits marquants relatifs à l'année 2019	7	1.5.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations	27
1.2	HISTORIQUE	8	1.5.4	Risques liés à l'environnement industriel	28
1.3	MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX	11	1.5.5	Risques financiers	29
1.3.1	Organigramme juridique	16	1.6	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ	31
1.3.2	Organigramme par activité	17	1.6.1	Acteurs et objectifs du contrôle interne	31
1.3.3	Pôle GMS France	18	1.6.2	Gestion des risques	31
1.3.4	Pôle international	20	1.6.3	Présentation de l'organisation générale des procédures de contrôle interne	32
1.3.5	Pôle ventes avec services et divers (inclus dans autres secteurs)	21	1.6.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	32
1.3.6	Sites de production et équipements	22	1.6.5	Appréciation des procédures de contrôle interne	33
1.4	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	24			

1.1 CHIFFRES-CLÉS

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

1.1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires net	716,9	725,3	747,6
% évolution CA	- 2,8 %	+ 1,2 %	+3,1 %
Résultat opérationnel	11,5	18,7	-19,6
Marge opérationnelle	1,6 %	2,6 %	-2,6 %
Résultat net	8,6	14,4	-28,0
Marge nette	1,2 %	2,0 %	-3,7 %
Endettement net	40,5	93,0	123,5

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2017	2018	2019
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	32,1	44,8	26,9
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 14,9	- 82,0	-102,8
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 18,4	40,8	55,4
Variation de la trésorerie nette	- 1,2	3,7	-20,5
Trésorerie de clôture	132,4	136,0	115,6

1.1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾

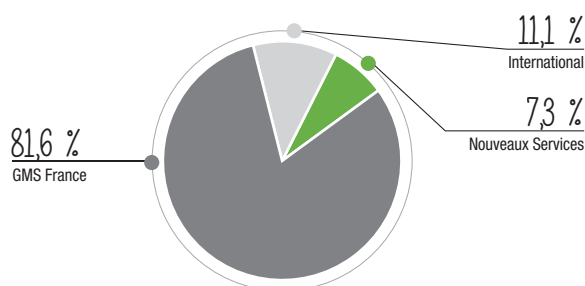
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

En millions d'euros	2017	2018	2019
Pôle GMS France	601,0	615,3	610,2
Pôle International	58,9	52,4	82,7
Autres secteurs France	57,0	57,6	54,7
TOTAL	716,9	725,3	747,6

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

- Le pôle GMS France : produits frais emballés en libre-service LS au rayon traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou Marque de Distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;
- Le pôle International (hors joint-venture mis en équivalence) : produits frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;
- Le pôle Autres Secteurs : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment logistiques, ressources humaines, systèmes d'information et finance).

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



HISTORIQUE CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS



Résultat opérationnel (En millions d'euros)

	2017	2018	2019
Pôle GMS France	18,7	20,8	-8,3
Pôle International	- 7,4	- 0,1	2,2
Autres secteurs France	0,2	- 2,1	-13,5
TOTAL	11,5	18,7	-19,6

1.1.3 LES FAITS MARQUANTS RELATIFS À L'ANNÉE 2019

En 2019, l'activité du Groupe affiche une hausse de +3,1%, s'établissant à 747,6 M€, dont -1,4% à périmètre constant.

Le chiffre d'affaires 2019 est de 747,6 M€, en progression de +3,1% par rapport à l'exercice précédent, porté notamment par le Pôle International et l'acquisition du groupe Marfo en juillet 2019. A périmètre constant, le chiffre d'affaires s'élève à 715,4 M€, en retrait de -1,4%. Ce périmètre s'établit en retraçant la contribution de Paso (acquisition avril 2018) au premier trimestre 2019 et de Marfo au second semestre 2019. Le Pôle GMS Libre-Service France, qui enregistre un léger recul (-0,8%), a été principalement impacté par la décroissance du marché du jambon de porc. Le marché du jambon de porc a nécessité en 2019, l'orientation progressive des offres vers les produits à taux de sel réduit. Le Groupe continue d'investir sur le marché des plats cuisinés, qui reste très concurrentiel, avec des offres variées et responsables (qualité et sécurité alimentaire, emballage, etc.) Pour le Pôle International, le chiffre d'affaires est de 82,7 M€, en augmentation de +57,6% pour l'année, et bénéficie de l'acquisition du groupe Marfo depuis juillet 2019, à hauteur de 27,8 M€. Le Pôle Ventes avec Services réalise un chiffre d'affaires de 54,7 M€ en retrait de -5,0 % par rapport à 2018. Les ventes de repas en livraison (Room Services et Good Morning) enregistrent cependant une progression, malgré les mouvements sociaux sur le 4^{ème} trimestre. La performance commerciale du Pôle a été négativement impactée par le ralentissement de l'activité catering en France qui a vocation à être principalement développée par le Pôle International, et la baisse des ventes sur le segment RHD & Santé.

Concernant la rentabilité opérationnelle, le Groupe a été fortement impacté par la hausse des cours de matières premières, avec une capacité très mesurée à pouvoir la répercuter auprès de la clientèle GMS, combinée à un léger repli des ventes sur les activités Libre Services et avec Services. Le Groupe a par ailleurs subi une attaque

informatique intervenue au premier semestre 2019 et qui s'est traduite par 3 jours d'arrêt de production.

Egalement la rentabilité opérationnelle a été fortement diminuée par les éléments non récurrents, directement liés aux coûts d'acquisition des sociétés Marfo et DGK, aux dépréciations d'éléments de survaleur concernant l'entité détenue en Slovaquie, aux compléments de provisions et aux coûts de démolition d'une ancienne usine obsolète du Groupe.

La quote-part des sociétés mises en équivalence (principalement PFI, Platos Tradicionales et DGK) atteint -12,9 M€ en 2019, en retrait par rapport au montant de 0,9 M€ en 2018. Le groupe PFI en Italie, malgré un chiffre d'affaires en hausse de +14,4%, s'élevant à 117,4 M€, enregistre des pertes d'exploitation importantes. Le Groupe enregistre également à fin décembre 2019 une provision pour dépréciation des actifs de survaleur de cette filiale. En Espagne, concernant la société Platos Tradicionales, le travail sur les gammes a un impact très positif sur le niveau d'activité qui progresse de +43,0% pour atteindre 99,8 M€ même si à ce stade les processus de production n'ont pas encore été optimisés.

Le Résultat net consolidé 2019 est de -28,0 M€.

Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2019 s'élèvent à 206,7 M€, en diminution de -30 M€ par rapport à fin 2018 (236,8 M€). Au 31 décembre 2019, la dette financière nette (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et des placements financiers) est en hausse à 123,5 M€ contre 93,0 M€ fin 2018. La hausse de la dette financière nette est à rapprocher de l'acquisition de Marfo et DGK et à l'application de la norme IFRS 16 (dette de location de 12 M€). Le gearing (endettement net/capitaux propres) du groupe passe de 39,3% à 59,8%. La situation financière du Groupe demeure pour autant solide.

1.2 HISTORIQUE

DE 1885 AUX ANNÉES 50

DES CHARCUTIERS VENDÉENS AUX HALLES DE PARIS

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

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

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

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

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



ANNÉES 60 ET 70

CAP SUR LE LIBRE-SERVICE

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

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



ANNÉES 80 ET 90

CAP SUR LA NOTORIÉTÉ ET LES NOUVEAUX MÉTIERS

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

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



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

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

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



ANNÉES 2000 À 2013

CAP SUR LA CROISSANCE À MARQUE ET SUR L'INTERNATIONAL

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

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

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

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

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

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

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

2012 1^{res} productions de jambons supérieurs en novembre dans la nouvelle unité de production de Cambrai.

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





2015 À AUJOURD'HUI

2015 Présentation du projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » aux 300 cadres de l'entreprise.

Mise en place de groupes de travail en mode projet dans les 5 domaines : Consommateurs, Clients et Nouveaux Marchés, Filières, Société civile, Communauté Fleury Michon. Élaboration de la feuille de route. Les 1^{res} initiatives : renforcement des filières avec la création des jambons et rôtis J'aime, la certification de la filière pêche responsable pour le Surimi Fleury Michon.

2016 Lancement de la gamme « Coté végétal », des produits à base de protéines végétales pour tous ceux qui souhaitent réduire leur consommation de viande. Ouverture des portes au public : les sites de production, l'élaboration des recettes, les partenaires fournisseurs. Déploiement opérationnel du projet, réorganisation des activités autour de trois pôles : GMS Libre-service France, International, Ventes avec Services.

2017 En mars 2017 : Manger Mieux, tous acteurs, tous gagnants : événement grand public à Chantonay (85) rassemblant tous les acteurs et parties prenantes du Manger Mieux. Extension de la gamme J'aime aux Charcuteries de Volaille. Poursuite des opérations portes ouvertes. #Venez Innover, soutien aux startups innovantes de l'alimentaire.

2018 Décès de Joël ROBUCHON, un fidèle ami et partenaire du groupe nous quitte. À travers 40 années de collaboration, il aura marqué Fleury Michon par son exigence et son souci constant de l'excellence culinaire accessible à tous. L'ensemble des équipes Fleury Michon lui rend hommage avec reconnaissance et salue sa mémoire.

Acquisition à 100 % des sociétés Paso (Avril 2018), Traiteur spécialisé dans l'apéritif dînatoire, et Good Morning (Janvier 2018), Petits déjeuners et buffets en entreprise sur l'Île-de-France. Delta DailyFood Canada (DDFC) devient Fleury Michon Amérique et recentre son activité essentiellement vers le catering aérien. Déploiement progressif du Nutri-score sur les produits à marque Fleury Michon pour aller plus loin dans l'information nutritionnelle aux consommateurs.

Fleury Michon s'engage à ce que 65 % des produits soient en Nutri-score A ou B d'ici 2022. L'ensemble des produits de Charcuterie bascule progressivement à une teneur en sel réduite de 25 %. Versement d'une Prime exceptionnelle de Pouvoir d'achat aux salariés pour un montant global de 1,6M€. Parmi les prix reçus dans l'année, Fleury Michon se voit décerner le Trophée Défis RSE, catégorie ETI Familiale, remis à M. Grégoire GONNORD au Ministère de l'Économie et des Finances.

2019 Dans un contexte d'évolution de la demande des consommateurs et de l'accroissement des enjeux sociétaux, le groupe Fleury Michon a développé une gamme de jambon « Zéro Nitrite » afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, en complément de ses gammes standards qui répondaient déjà aux standards stricts des produits « bio » en termes de nitrites. Face à l'épidémie de la peste porcine qui a ravagé les cheptels de porcs en Chine, le cours du porc a enregistré une forte hausse tout au long de l'exercice 2019. Cette crise sanitaire a eu un impact significatif sur les résultats du Groupe et plus particulièrement sur ses activités Libre-Service, avec une capacité à répercuter cette hausse sur les prix de manière très limitée.

Dans la nuit du 10 au 11 avril, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Cette attaque a eu pour principale conséquence l'arrêt des livraisons pendant 3 jours.

En juin 2019, le groupe Fleury Michon a réalisé une prise de participation pour 50 % au sein du capital de la société Frais Emincés, située à Pontchâteau (44 – Loire Atlantique), et spécialisée dans la découpe et commercialisation de légumes et fruits frais auprès de la clientèle GMS.

En juillet 2019, le groupe Fleury Michon a procédé à l'acquisition du groupe Marfo, troisième acteur européen du marché du catering aérien, afin de renforcer ses activités dans ce secteur, ainsi que les positions de Fleury Michon Amérique au Canada. Fleury Michon a également réalisé une prise de participation pour 37,5 % au sein du groupe DGK, spécialiste des plats cuisinés surgelés auprès des réseaux RHD et Grande Distribution, et ancienne filiale du groupe Marfo.

En novembre 2019, Monsieur Billy Salha a été nommé Directeur général du groupe Fleury Michon.

1.3 MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

1

"Manger mieux", un enjeu vital pour la planète et pour chacun d'entre nous.

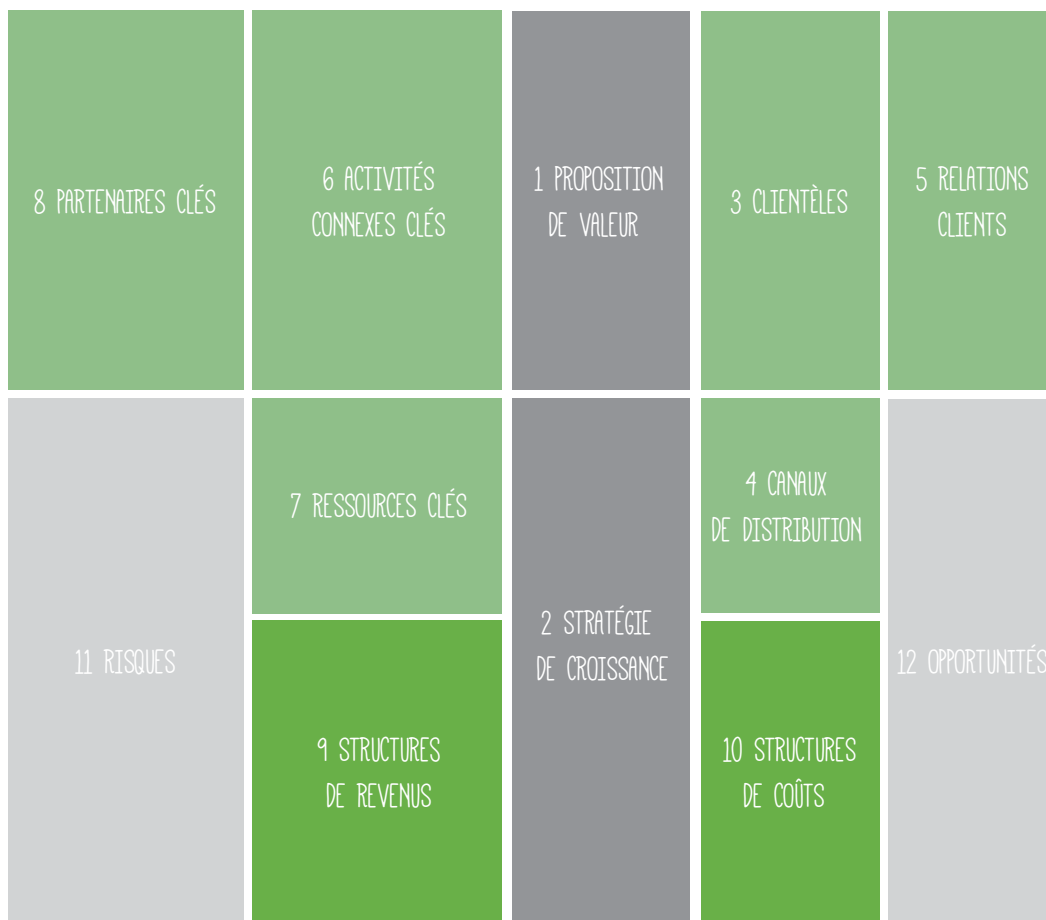
Fleury Michon a défini en 2015 sa feuille de route pour les dix années à venir. Ce projet stratégique devient le schéma directeur de toute l'entreprise. Chaque salarié a vocation à en devenir l'ambassadeur pour « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». L'ambition est de mener cette mission avec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

Pour manger mieux, il faut que l'alimentation de demain soit meilleure que celle d'aujourd'hui. Meilleure pour l'Homme, meilleure pour l'environnement, meilleure pour les acteurs privés et publics, meilleure pour la société. Pour mener à bien ce projet, il faut responsabiliser tous les acteurs et agir ensemble. À la culture du débat, il faut ajouter la structure du débat. Pour cela il faut passer du « face-à-face » au « côte à côte ». Avec l'amont (les filières

agricoles, d'élevage, de pêche...), avec les collaborateurs, la société civile (citoyens, associations, ONG, collectivités territoriales...), les clients et les consommateurs. À court terme, il est prioritaire de réinventer les liens et interactions avec et entre ces cinq parties prenantes stratégiques. Et sur le moyen terme, le projet et la posture qu'il induit impliquent une évolution du modèle de l'entreprise et du positionnement de la marque Fleury Michon.

Le modèle d'affaires du groupe Fleury Michon

Le Modèle d'affaires du Groupe présente l'activité et notamment sa proposition de valeur. Il se veut synthétique et donne à voir de l'ensemble des données clés du Groupe en un clin d'œil. Ce Modèle d'affaires est un document évolutif, en fonction de l'activité, et dont les prochaines versions seront plus détaillées. Pour des raisons de lisibilité du document, le Modèle d'affaires Fleury Michon sera en deux parties sur les pages suivantes, voici son schéma général.



8 PARTENAIRES CLÉS

- les salariés pour leur implication, capacité d'innover et d'évoluer : forte association des salariés aux décisions et à l'entreprise (administrateurs salariés, plan général de distribution d'actions gratuites, dialogue social...),
- l'amont agricole : agriculteurs et éleveurs,
- les clients de la GMS et du transport aérien,
- Joint Venture,
- le monde scientifique et technologique.

6 ACTIVITÉS CONNEXES CLÉS

- élevage et agriculture,
- abbatoirs,
- grande distribution,
- restauration d'entreprise et hospitalière,
- transport aérien,
- transport / logistique.
- événementiel.

11 RISQUES

à Moyen Terme :

- poursuite de la Guerre des Prix en GMS entraînant une pression sur les prix,
- une hausse des cours des matières premières,
- des mouvements sociaux en France qui pénaliseraient le commerce de détail ou la production,
- l'émergence de micro marques locales exprimant simplicité et proximité,
- des taux de change défavorables à l'activité catering départ Canada
- une crise sanitaire qui restreint les déplacements et modifie les modes de consommation

à Long Terme :

- un changement climatique qui modifierait en profondeur la géographie agricole française,
- une hausse des coûts de l'énergie,
- une forte hausse de la fiscalité environnementale.

7 RESSOURCES CLÉS

Fleury Michon bénéficie d'un savoir faire de pointe dans de nombreux domaines : filière et process, culinaire, Santé, restauration livrée

- financière : activité, actionnaire et apporteur de crédit,
- industrielles,
- logistiques,
- humaine,
- matières premières agricoles,
- eau et énergie.

9 STRUCTURES DE REVENUS

Marge nette 2019 : -3,7 %

Facteurs impactants du revenu :

- amplitude de ventes,
- politique de prix dont la capacité à répercuter les coûts de matières à la clientèle GMS
- mix produits (charcuterie, plats, ventes avec services, etc.)
- cours des matières premières agricoles et animales,
- une forte capacité d'innovation, dans le contexte de nouvelles attentes de consommation (moins mais mieux).

1 PROPOSITION DE VALEUR

AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR

- › Nourrir les hommes : élaboration, production et ventes de produits alimentaires (charcuterie, plats cuisinés, surimi, salades, desserts...) ;
- › Apporter à une majorité de consommateurs une offre saine, sûre, accessible et savoureuse qui présente le meilleur profil nutritionnel et ce, pour tous les moments de consommation et tous les styles de vie ;
- › Promouvoir un modèle alimentaire pérenne :
 - veiller à la juste rétribution des acteurs,
 - promouvoir des modes de production durables.

3 CLIENTÈLES

- 100% des consommateurs de l'activité Libre-Service sont en France
- Les voyageurs sur les lignes aériennes au départ de l'Amérique du nord et de l'Europe
- Les convives de déjeuners d'affaires et buffets en entreprises en Ile de France

5 RELATIONS CLIENTS

Consommateurs :

- s'assurer de la bonne visibilité de la marque Fleury Michon auprès des consommateurs,
- ouvrir le dialogue avec les consommateurs pour établir une relation transparente et sincère,
- Fleury Michon milite pour le manger mieux en se positionnant en acteur du débat public sur les sujets de l'alimentation pour faire évoluer les pratiques,
- grande distribution, lien très étroit avec la grande distribution sur 2 axes : offre, merchandising et animations,
- discussion et négociations sur les conditions d'achats.

2 STRATÉGIE DE CROISSANCE

Identifier les marchés alimentaires porteurs et systématiquement améliorer la qualité de l'offre disponible :

- Promouvoir nos innovations à moyen terme
- S'adapter et faire preuve d'agilité face aux demandes des clients qui se multiplient et se complexifient
- Développer des services pour répondre aux attentes de nos clients et de nos cibles
- Diversification des activités par croissance organique ou externe

4 CANAUX DE DISTRIBUTION

Avec une estimation de l'impact annuel de nos acquisitions 2019

- **BtoB France** :
GMS LS (82% du CA)
RHD et restauration hospitalière
- **BtoB International** :
Catering (9% du CA)
GMS (2% du CA)
- **BtoC France** :
Plateaux repas et événementiel en entreprises (4% du CA)
Kiosque et flux hurbains

12 OPPORTUNITÉS

à Moyen Terme :

- Fleury Michon s'est réorganisé complètement en 1 an : plus souple, plus réactif, plus frugal,
- changement profond de la consommation, les consommateurs attendent des offres saines et responsables comme le Bio ou le végétal,
- changement des modes de vie : des fortes opportunités autour du snacking, de l'apéritif dinatoire,
- continuer de développer nos qualités d'Entreprise responsable avec des innovations sur les emballages, modes de distribution, etc.

- le digital permet une nouvelle relation avec les consommateurs,
- la GMS en recherche de nouvelles solutions : Fleury Michon construit ses propositions sur sa capacité d'anticipation (1^{ère} marque du Manger Mieux), sa forte capacité d'innovation et son expertise nutritionnelle (1^{ère} marque apposant le Nutri-Score) ainsi que sa capacité à déployer (1^{ère} Force de Vente reconnue par la GMS)

à Long Terme :

- un travail de fond mené avec les consommateurs pour maintenir la confiance,
- une diversification entamée depuis plusieurs années,
- des positions à prendre sur le repas livré.

10 STRUCTURES DE COÛTS

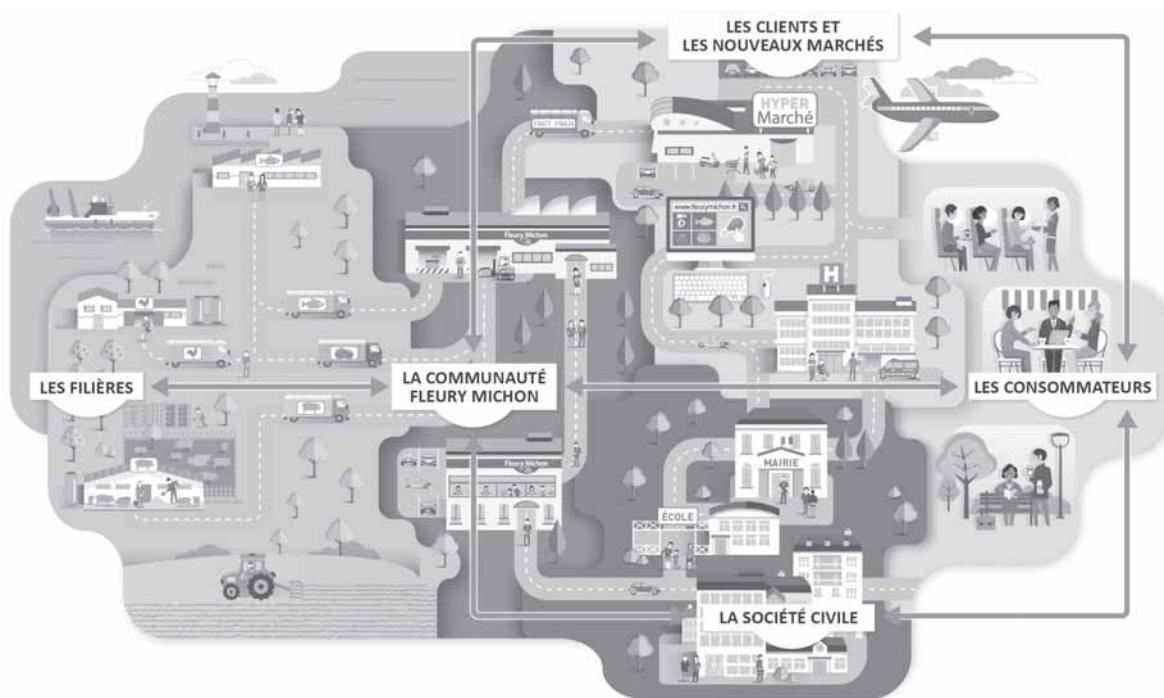
En % du CA hors taxes.

- achats fournisseurs : 69,7 %
- masse salariale : 23,6 %
- état et collectivités : 1,2 %
- amortissements et réinvestissements : 5,6 %

Matérialiser les enjeux : Matrice de Matérialité

Dès 2013, au lancement de sa mission, Fleury Michon a travaillé sur les enjeux du Manger Mieux dans une démarche prenant en compte les parties prenantes. Un aspect fondamental de la mission était de

passer du « Vouloir » au « Faire », dans une logique de co-construction. Les enjeux ont alors été travaillé par les collaborateurs du Groupe et exprimé sous une forme de carte, impliquant des « domaines » : Filières, Clients et Nouveaux marchés, Consommateurs, Société civile et Communauté Fleury Michon.



Récemment, pour aller plus loin, le Groupe a retravaillé sur ses enjeux avec un double regard : celui de Fleury Michon et celui des différentes parties prenantes. Une matrice de matérialité a été ainsi réalisée, listant les enjeux prioritaires de Fleury Michon, du point de vue de Fleury Michon mais également du point de vue des différentes parties prenantes. Concernant la méthodologie, une enquête a été réalisée auprès d'une trentaine de personnes, la moitié composée de personnels d'encadrement du Groupe en lien direct avec les enjeux du Manger Mieux ; l'autre moitié composée de consommateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, ouvriers et cadres du Groupe hors métiers spécifiques du Manger Mieux, investisseurs, journalistes, scientifiques, agriculteurs... Signataire du Global Compact depuis 2003, il nous a été naturel de choisir le référentiel des Objectifs de Développement Durable du Global Compact des Nations Unies, pour sa simplicité, sa précision et son universalité. Chaque personne interrogée a ainsi pu lister les 5 Objectifs du développement durable (ODD), parmi les 17 existants, qui lui semblait prioritaires pour Fleury Michon. Ensuite, nous avons additionné les réponses des deux groupes pour classer chaque ODD avec une double note : celle du collège Fleury Michon, et celle du collège Partie Prenante. La matrice ci-dessous permet de visualiser le résultat.

Les 5 enjeux majeurs, et leur présentation générique, ressortant de cette analyse sont :

- **12 - Consommation et Production Durable** : La production et les modes de consommation sont le quotidien des entreprises, leur rôle est central pour la réussite de cet objectif. Quelles que soient leurs activités, elles doivent progressivement faire face à

l'épuisement des ressources et à la dégradation de l'environnement. Ce phénomène expose les producteurs et les utilisateurs de ces matières à des risques de pénurie et de volatilité des coûts, ainsi qu'à des contraintes de compensation ou de restauration de l'environnement. Anticiper ces risques et participer aux changements des modes de production et de consommation c'est innover et transformer son modèle économique en modèle soutenable à l'avenir assuré. Réduire son utilisation de matière et d'énergie, sa production de déchets, se traduit par des économies dans ses achats, mais également dans le traitement de ses déchets. Inventer les modes de consommation de demain permet de prendre de l'avance sur ses concurrents et sur de futures réglementations ;

- **3 - Bonne Santé et Bien être** : Permettre aux populations d'accéder aux soins et d'être en bonne santé est une opportunité pour le développement des entreprises ; d'une part car les personnes sont alors libérées de certaines préoccupations – dont l'accès aux soins des employés et de leurs familles – et d'autre part car répondre aux enjeux de santé publique visés par les ODD implique de réaliser des innovations majeures dans de nombreux domaines. De plus, des collaborateurs en bonne santé et en situation de bien-être sont plus impliqués dans l'entreprise et participent à sa compétitivité. La réduction des risques psycho-sociaux, des troubles musculo-squelettiques et d'autres risques liés à la santé au travail y contribue également. La réduction des décès liés aux

pollutions (air, eau et sol) et aux substances chimiques dangereuses concerne au premier plan les entreprises qui les génèrent ; elles sont invitées à innover et proposer des solutions pour les éviter ou les traiter ;

- **2 - Faim Zéro** : L'agriculture est le premier secteur d'emplois dans le monde avec plus de 40 % de la population active, soit plus d'1 milliard de personnes. De nombreuses activités annexes dépendent de ce secteur ; développer des pratiques d'agriculture durable participe à leur maintien et à leur développement. L'agriculture destructive de l'environnement a un impact considérable sur l'augmentation de la pauvreté et freine ainsi le développement. Toute entreprise peut retirer des bénéfices d'un accès plus large à une meilleure nutrition. Les employés correctement nourris et en meilleure santé sont par exemple plus efficaces. Cela participe également à la dynamique économique du fait de la satisfaction d'un besoin de base. Le développement d'une alimentation responsable, accessible à tous, limitant le gaspillage et la dégradation de l'environnement, représente de formidables opportunités de marchés, de produits et de services pour les entreprises. Chaque acteur de la production alimentaire a un rôle à jouer, du producteur jusqu'au consommateur ;
- **7 - Énergie propre à un coût abordable** : L'énergie est un enjeu majeur pour toute entreprise puisqu'elle suppose des dépenses directes en électricité, gaz industriel, carburant, etc. Cette énergie est utilisée dans les procédés de production des entreprises industrielles mais aussi dans le fonctionnement des bureaux et des transports par exemple. Décarboner son approvisionnement en énergie et réduire ses consommations par une démarche d'efficacité énergétique permettent à la fois de réduire son empreinte énergétique (énergie, carbone), de faire des économies et d'anticiper les crises qui lui sont liées (ressources fossiles qui diminuent) et qui peuvent avoir un

impact fort sur la volatilité des coûts. Le développement des énergies renouvelables est en parallèle une formidable opportunité de développement pour de nombreux secteurs en France et à l'international, des producteurs d'énergie à l'ensemble des entreprises fournissant les matériels et infrastructures. Repenser les procédés, les matériaux, les modes de vie des consommateurs sous l'angle des économies d'énergie et de la préservation du climat constitue un important vecteur d'innovation ;

- **13 - Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques** : Tous les secteurs sont concernés par les émissions de GES qu'ils génèrent, et par les consommations d'énergie, les transports, les procédés industriels, la déforestation et le changement d'usage des sols, etc. Les entreprises sont invitées à innover pour proposer des solutions diminuant les émissions de GES (gaz à effet de serre) et assurant l'adaptation au changement climatique. Le coût de l'inaction – qui serait responsable d'une grande instabilité économique, sociale et environnementale – est beaucoup plus élevé que les investissements nécessaires pour décarboner l'économie et s'adapter dès maintenant.

Les trois premiers de ces enjeux correspondent parfaitement à la mission du Groupe: « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Les deux derniers de ces enjeux correspondent au rôle que peut jouer une entreprise, alimentaire, dans la protection de l'Environnement.

Bien entendu, Fleury Michon n'agit pas que sur ces seuls 5 enjeux prioritaires. L'ensemble des enjeux est traité dans le chapitre 2 de ce présent document : Déclaration de Performance extra-financière du Groupe et la Table de correspondance des Objectifs de développement durable du Global Compact renvoyant aux différents chapitres est présentée dans le Chapitre 2.7 de la Déclaration de Performance extra-financière.

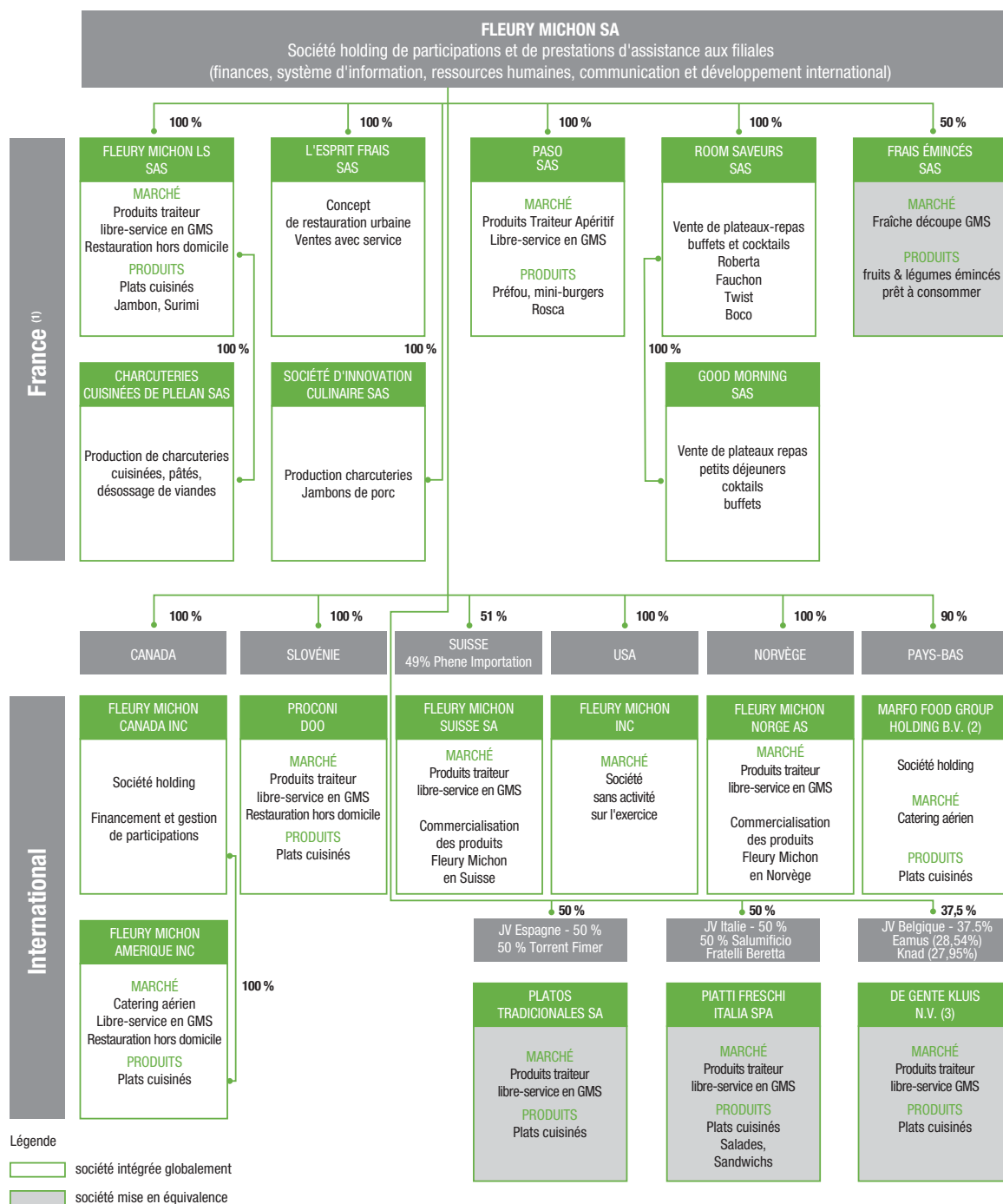
POSITIONNEMENT DES ENJEUX



1.3.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Fleury Michon

ORGANIGRAMME JURIDIQUE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

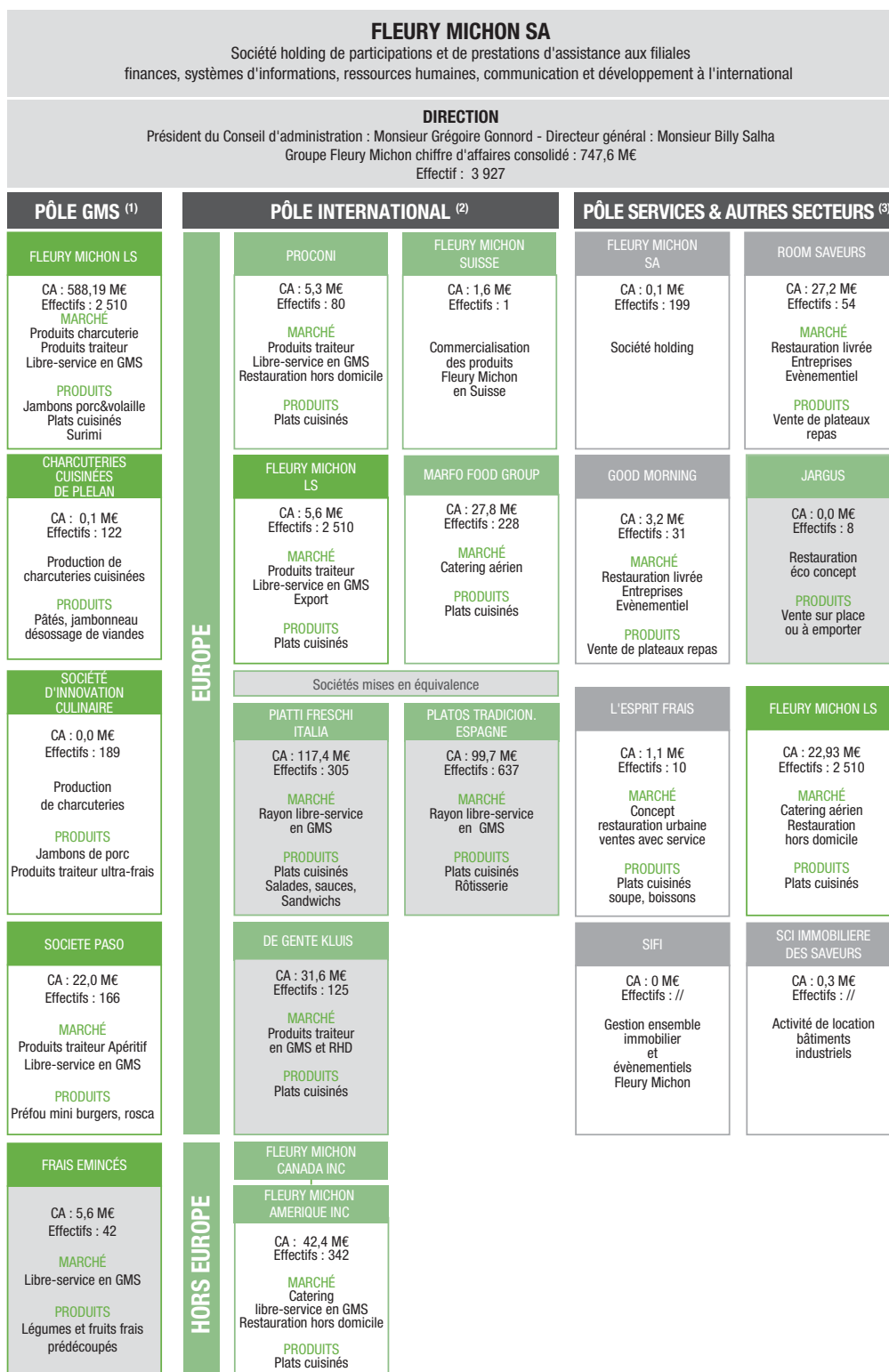


(1) Autres sociétés : Vallégrain Développement SAS (50%), SCI Gigaro (100%), SCI Immobilières des saveurs (100%), TOM SAS (100%), Très Bien Merci SAS (100%), Société Immobilière et financière d'investissement SAS (100 %)

(2) MFGH BV est actionnaire de : Marfo BV (100%), Marfo USA BV (100%), Marfo Food Group Vastgoed BV (100%)

(3) DGK NV est actionnaire de : Lekker Thuis Maaltijdservice BV (100%), Bedim NV (99,97% - le solde est détenu par Frigilunch NV), Frigilunch NV (99,93% - le solde est détenu par Bedim NV), Delimeal NV (99,90% - le solde est détenu par Frigilunch NV) et Vers Aan Tafel Maaltijdservice BV (via Frigilunch NV à 100%)

1.3.2 ORGANIGRAMME PAR ACTIVITÉ



(1) autres sociétés rattachées à l'activité PASO : société TOM (effectifs 11), SCI Gigaro.
 (2) autres sociétés sans activité au 31 décembre 2019 : Fleury Michon Norge, Fleury Michon USA.
 (3) autres sociétés : valégain Développement et Très Bien Merci (sans activité au 31 décembre 2019).

1.3.3 PÔLE GMS FRANCE

Secteur GMS France : produits frais emballés en libre-service (LS) aux rayons traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou marque de distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France.

À la fin de l'année 2019, le Pôle GMS Libre-Service France (82 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 610,2 millions d'euros (- 0,8 %) versus 615,3 millions d'euros et a bénéficié de l'intégration à compter d'avril 2018 de la société PASO. À périmètre constant par rapport à 2018, le Pôle GMS évolue négativement de - 1,6 %.

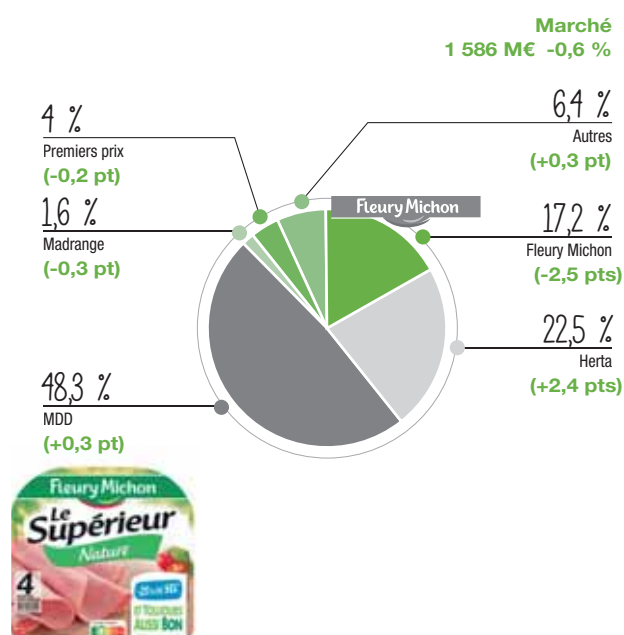
Fleury Michon est présent sur différents segments en tant que leader ou co-leader que sont les jambons de porc, les jambons de volaille, les charcuteries élaborées, le surimi, les plats cuisinés individuels.

L'offre est déclinée sous des labels de qualité (Bio, J'aime, label rouge, MSC) de bénéfice santé (teneur réduite en sel, bleu blanc cœur, sans OGM, sans antibiotiques...)

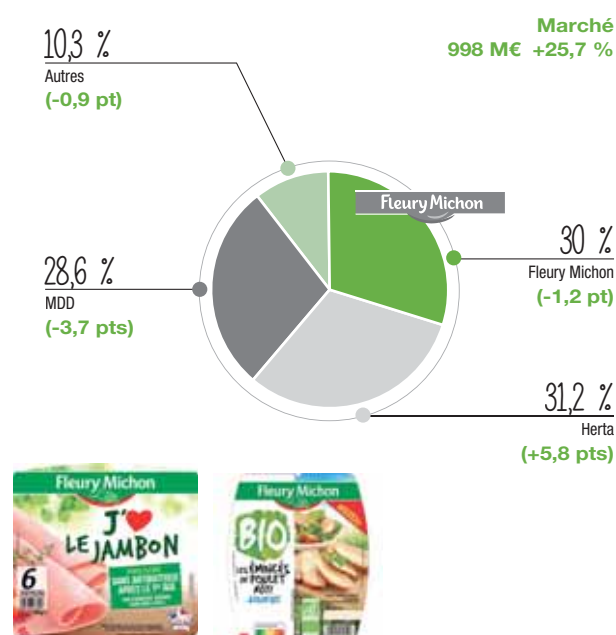
Concurrents principaux présents sur les segments de marché (renvoi des tableaux des parts de marché) :

- Principaux groupes MDD et premiers prix : Auchan, Carrefour, Cora, E.Leclerc, Casino, Système U, Intermarché, Lidl, Leader Price ;
- Marie Groupe LDC ;
- Herta Groupe Nestlé et Casa Tarradellas ;
- Isla Délice : groupe Ambre délice ;
- Isla Mondial : groupe Cévital ;
- Coraya : groupe Savencia.

LES JAMBONS DE PORC

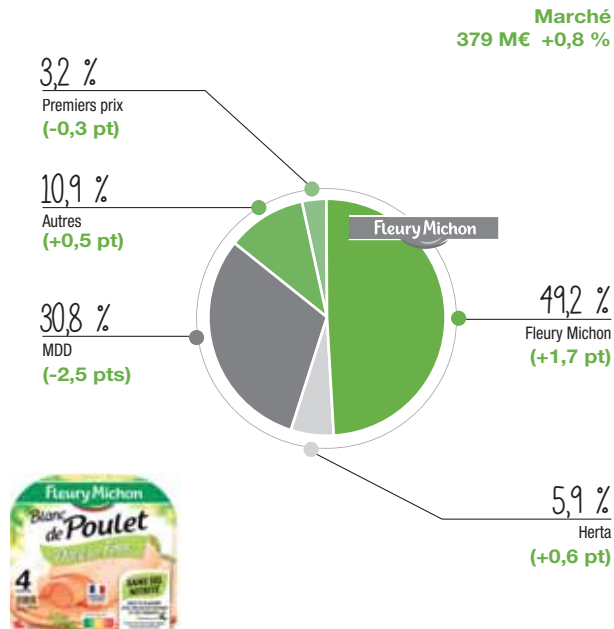


LES CHARCUTERIES MANGER MIEUX *

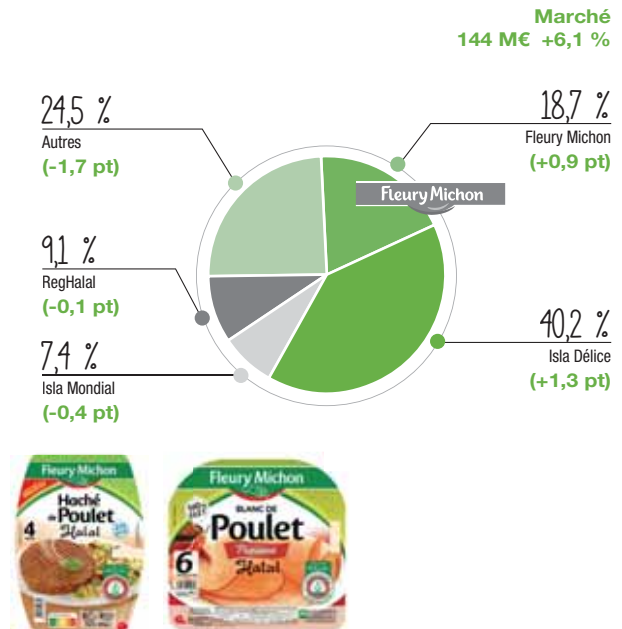


* Filières responsables (Bio, J'aime...) + Santé (Teneur en sel réduite, allégées...)

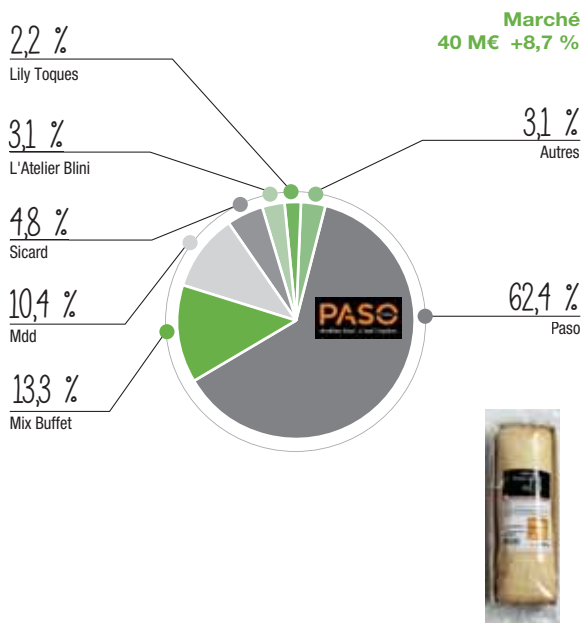
LES JAMBONS DE VOLAILLE



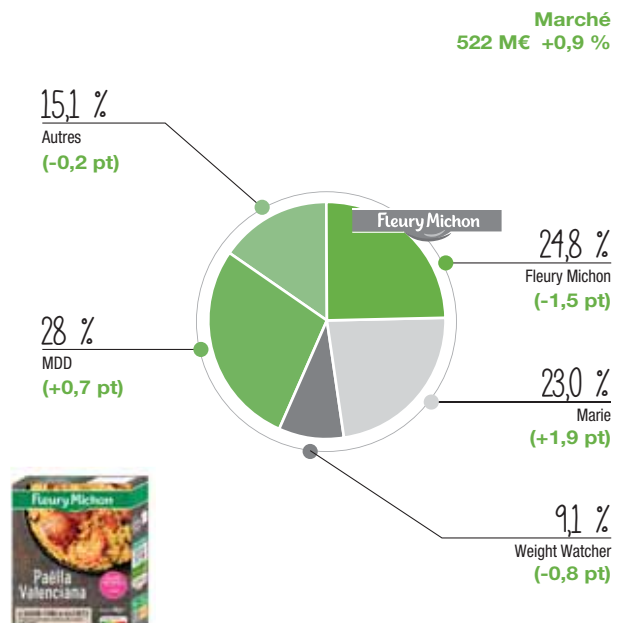
LES CHARCUTERIES HALAL



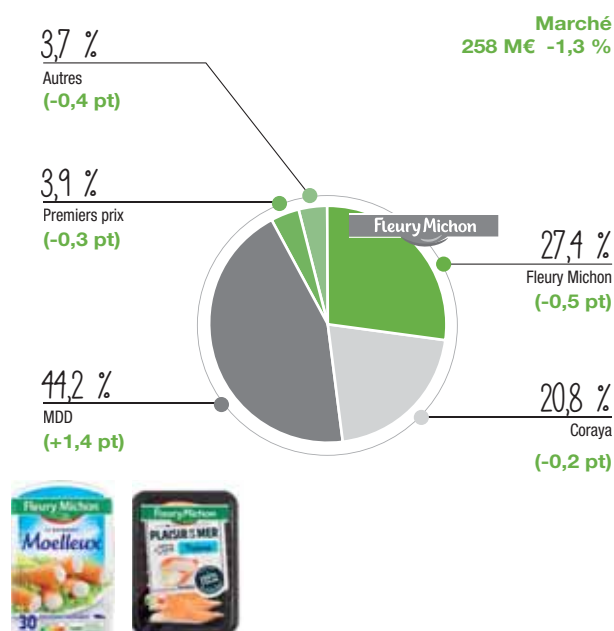
TARTINE (PRÉFOUS)



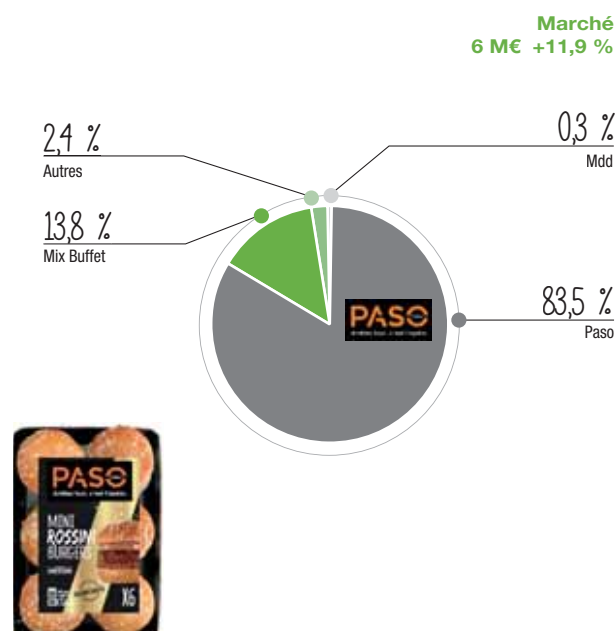
LES PLATS CUISINÉS INDIVIDUELS (HORS BOX)



LE SURIMI



MINI BURGERS



1.3.4 PÔLE INTERNATIONAL

Secteur International : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France.

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

- L'acquisition de sociétés;
- La signature de joint-ventures ;
- L'internationalisation de la marque Fleury Michon.

L'année 2019 a été principalement marquée par la prise de participation de Fleury Michon au capital du groupe Marfo (Pays-Bas) et DGK (Belgique) pour respectivement 90% et 37,5%, en juillet 2019.

Le Groupe compte aujourd'hui des implantations industrielles dans 7 pays et une présence commerciale dans 8 pays.

Pour le Pôle International, le chiffre d'affaires cumulé à fin 2019 (11% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) est de 82,7 millions d'euros *versus* 52,5 millions d'euros en augmentation de 57,6% % (+4,6% à périmètre constant).

Le pôle International profite en effet de l'acquisition du group Marfo aux Pays-Bas, 3ème acteur européen sur le secteur du catering, qui contribue au chiffre d'affaires du second semestre pour 27,8 millions d'euros. Ce groupe dispose d'actifs de production et logistiques et d'un portefeuille de clients très complémentaire avec les forces du Groupe.

La société Fleury Michon Amérique s'est recentrée en 2019 sur le secteur du catering courant 2019, en se concentrant sur le développement de l'activité auprès des compagnies aériennes au départ de l'Amérique du Nord, et en réduisant en parallèle l'offre libre-service pour la grande distribution. Le chiffre d'affaires de cette entité a progressé de 14,2% à taux de change courant en 2019, et 10,4% à taux de change constant.

Les deux principales activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans des contextes différents. La société Piatti Freschi Italia (PFI) est de nouveau en croissance après avoir fait face à une réduction d'une partie de ses capacités de production (incendie de l'usine de Marnate en 2017) en privilégiant les produits à marque Viva la Mamma face aux marchés MDD. Le chiffre d'affaires ressort à 117,4 millions d'euros *versus* 107,2 millions d'euros, soit + 9,5 %. La société Platos Tradicionales implantée en Espagne continue sa progression à + 43,0 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 99,8 millions d'euros *versus* 69,8 millions d'euros ; grâce au lancement réussi de nouvelles gammes de plats cuisinés et de gratinés, des produits sans conservateurs ni additifs.

Le groupe DGK, principalement implanté en Belgique, acquis par le groupe Fleury Michon en juillet 2019 à hauteur de 37,5% (et mise en équivalence), enregistre une hausse de son chiffre d'affaires de 8,1%, qui atteint 31,7 millions d'euros en 2019.

Cumul annuel mobile Total France - Source IRI valeur Décembre 2019

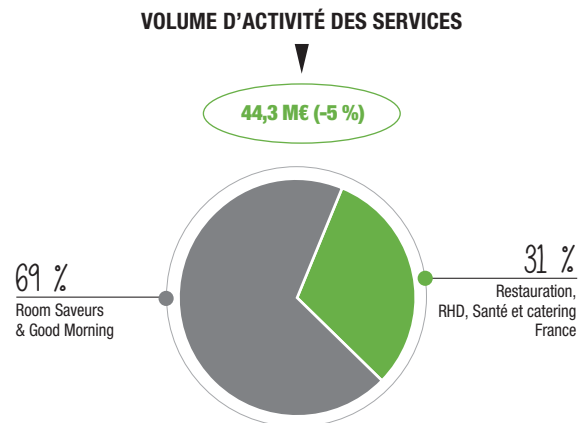
1.3.5 PÔLE VENTES AVEC SERVICES ET DIVERS (INCLUS DANS AUTRES SECTEURS)

Autres secteurs : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment de ressources humaines, système d'information, finance et de location de bâtiments).

Le pôle « Ventes avec Services » représente 7 % de l'activité globale du Groupe. Le pôle affiche un recul de son chiffre d'affaires de -5% sur l'exercice 2019. Le chiffre d'affaires s'élève à 44,3 millions d'euros versus 46,5 millions d'euros en 2018.

Le groupe Fleury Michon continue cependant son développement de l'activité de livraison de plateaux repas en entreprises. L'ensemble Room Saveurs, Good Morning et Esprit Frais confirme son développement et ses synergies, atteignant un chiffre d'affaires annuel de 31,4 millions d'euros en 2019 versus 30,6 millions d'euros en 2018 (+4,2%), malgré un 4^{ème} trimestre fortement impacté par les mouvements sociaux qui ont engendré une baisse d'activité de la livraison des plateaux repas en entreprises. Cette progression est à rapprocher des investissements en innovation de produits et du développement des concepts associés.

L'activité Catering aérien départ France affiche une diminution, évoluant de 6,1 millions d'euros en 2018 à 4,5 millions d'euros en 2019, à rapprocher de la stratégie globale du Groupe pour cette activité, qui a vocation à être principalement développée par le Pôle International.



1.3.6 SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

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

Le Groupe historique intègre deux nouveaux sites détenus en propre depuis l'acquisition de l'activité Paso en avril 2018 avec notamment une nouvelle usine dédiée à la fabrication du « Préfou ». Au cours de l'exercice 2019, la société Fleury Michon a conclu :

- une prise de participation de 90% dans le Groupe Marfo dont le site de production de plats cuisinés surgelés et réfrigérés est situé à Lelystad aux Pays Bas.
- une prise de participation de 37,5% dans le Groupe DGK dont le site de production de plats cuisinés surgelés et réfrigérés est situé à Vourne en Belgique.
- un partenariat (prise de participation de 50%) de la société Frais Emincés, spécialiste de la découpe de fruits et légumes frais, localisé à Ponchâteau (44 - France).

Le Groupe dispose ainsi :

14 SITES INDUSTRIELS DONT 11 EN FRANCE ET 8 SITES SITUÉS EN VENDEE (SIEGE HISTORIQUE DE L'ACTIVITE FLEURY MICHON)

FRANCE

- 2 sites – localité de Chantonay (85) : un site de charcuterie (jambons de volaille) et un site de traiteur de la mer (surimi) ;
- 1 site – localité de Mouilleron en Pareds (85) : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 2 sites – localité de Pouzauges (85) : un site de charcuterie (jambon de porc) et un site traiteur (plats cuisinés et surimi) ;
- 1 site – localité de la Meilleraie-Tillay - gare de Pouzauges (85) : comprenant une usine de préparation de produits de charcuterie (aides culinaires) auquel s'ajoute la plateforme logistique (centralisation du traitement et de la préparation des commandes pour l'activité GMS France) ainsi que le siège social et les services administratifs ;
- 1 site – localité de la Chapelle Achard (85) : site de fabrication du Préfou (pain apéritif) - construction 2017 ;
- 1 site – localité Olonne sur Mer (85) : siège social et site historique de fabrication (Bail de location) ;

- 1 site en Bretagne – localité de Plélan-le-Grand : site de charcuterie (préparation viandes et produits de charcuterie) ;
- 1 site en Nord Pas de Calais – localité Cambrai : site de charcuterie (jambons de porc) et nouvel atelier ultra-frais ;
- 1 site en région parisienne – localité Frépillon : location immobilière.

12 SITES À L'INTERNATIONAL

HORS FRANCE

- 1 site au Canada – localité de Rigaud (Province Québec) : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 1 site en Slovénie – localité de Murska Sobota : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 1 site aux Pays-Bas - localité Lelystad (proximité Amsterdam) : site de traiteur (plats cuisinés dont activité catering) suite à l'acquisition de Marfo (juillet 2019)

10 SITES INDUSTRIELS EN PARTENARIAT (JOINT-VENTURE)

- 1 site en Espagne en joint-venture – localité de Buñol (Valence) : site de traiteur (plats cuisinés, poulets rôtis) ;
- 6 sites en Italie (site de traiteur) – 3 localités historiques Trezzo sull'Adda, Traversetolo et Caresanablot – 3 nouveaux sites de production par l'acquisition en 2017 de la société Sapore e Gusto Italiani (SGI) : Albinia, Massa e Cozzile, Leini ;
- 1 site de « Viva la mamma » basé dans le New Jersey, USA (bail de location).
- 1 site de découpe de fruits et légumes à Pontchâteau (44) en location en attente de la livraison courant 2020 du site industriel de 14000m2.
- 1 site en Belgique - localité Vourne : site de traiteur (plats cuisinés) suite à l'acquisition de DGK (juillet 2019)

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

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

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

Sociétés	Lieu géographique	2017	2018	2019
Fleury Michon SA ⁽¹⁾	France	3,5	7,4	2,5
Fleury Michon Charcuterie ⁽²⁾	France	-	-	-
Charcuteries Cuisinées de Plélan	France	0,9	0,9	1,3
Société d'Innovation Culinaire	France	0,2	2,2	1,4
Fleury Michon LS (ex Fleury Michon Traiteur)	France	16,6	19,5	23,1
Fleury Michon Logistique ⁽²⁾	France	-	-	-
Société Paso				0,4
Autres sociétés	France	0,2	1,3	0,9
SOUS-TOTAL FRANCE		21,4	31,3	29,6
Proconi	Slovénie	0,2	0,1	0,3
Fleury Michon Amérique	Canada	3,3	2,3	5,2
Marfo Group				0,8
SOUS-TOTAL INTERNATIONAL		3,5	2,4	6,3
TOTAL		24,9	33,7	35,9

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

(2) Les sites de Fleury Michon Charcuterie et Fleury Michon Logistique sont repris par la société Fleury Michon Traiteur suite à la fusion absorption en date du 31 décembre 2017 ; à cette occasion la dénomination sociale est devenue Fleury Michon LS.

(3) hors investissements entrant dans le champ d'application IFRS 16

1.4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

DES CHAMPS DE RECHERCHE MULTI DISCIPLINAIRES

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

- Matières grasses de ses plats cuisinés : seuil quantitatif à respecter et sélection qualitative des matières grasses (ex : absence d'huiles hydrogénées et d'huile de palme) ;
- Sel : seuil quantitatif à respecter pour la famille jambons cuits et plats cuisinés ;
- Une information nutritionnelle sur tous les emballages et sur le site internet pour 100 g et à la portion.

En 2013, les trois ministères signataires ont reconnu l'atteinte, voire le dépassement, de l'intégralité des engagements après vérification et validation par le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies) Agro-Alimentaire, organisme tiers indépendant. Fleury Michon est la seule marque à avoir reconduit une nouvelle charte de progrès PNNS auprès de l'État pour la période 2013-2015, dont les engagements ont porté sur :

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

Une deuxième fois, 100% des objectifs que nous nous étions fixés ont été atteints.

Ainsi en 20 ans Fleury Michon a fait progresser de manière notable la qualité nutritionnelle de ses gammes :

- Jambon supérieur :
 - Réduction du sel de 2,5 g à 1,8 g / 100 g (et même jusqu'à 1,4 g / 100 g pour le « -25 % de sel »).
- Surimi moelleux :
 - Augmentation de la quantité de chair de poisson de 38 % à 43 %.
 - Réduction du sel de 1,8 g à 1,5 g / 100 g.
- Plats cuisinés :
 - Réduction du sel : teneur moyenne de 0,77 g / 100 g dans nos recettes.
 - Réduction des matières grasses : teneur moyenne de 6,6 g / 100 g dans nos recettes.
 - Suppression de l'huile de palme et des huiles hydrogénées.

Composée de cuisiniers, d'ingénieurs et de docteurs, l'équipe R&D renouvelle chaque année 20 à 30 % des recettes. Les efforts de recherche et de développement se sont poursuivis au cours de l'exercice 2019 afin d'élaborer de nouveaux procédés ou de nouveaux produits selon les trois grands axes suivants :

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

Ces dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charge, aucune dépense n'a été portée à l'actif au cours de l'exercice 2019.

Pour faire face aux défis du manger mieux, les champs d'action de la recherche se sont élargis depuis trois ans aux différentes problématiques des cinq grands chantiers définis par l'entreprise (Filières, communauté Fleury Michon, société civile, consommateurs, clients et nouveaux marchés) et touchent ainsi les ressources humaines, les chaînes d'approvisionnement, le packaging, la logistique et la finance.

1.5 FACTEURS DE RISQUES

1

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. Le Groupe considère que les principaux risques ayant potentiellement des effets significatifs sont ceux présentés ci-dessous. Toutefois, en raison de l'évolution rapide de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, d'autres risques non identifiés ou non matériels peuvent survenir et venir modifier l'appréciation des risques ou leurs impacts sur les activités à la date de réalisation du présent document.

Les risques les plus significatifs identifiés font l'objet d'une revue régulière par la direction du Groupe, le Comité d'audit et risques et par la Direction qualité sécurité environnement (QSE). En 2019, une revue spécifique du risque des systèmes informatiques a été réalisée afin de renforcer les actions de sécurité dans ce domaine.

Afin de mieux appréhender l'exposition du Groupe face aux principaux risques identifiés, les risques sont classés par ordre de priorité et complétés dans les différentes catégories par une évaluation d'importance (impact et probabilité d'occurrence). Ce classement tient compte des activités du Groupe, de leurs caractéristiques opérationnelles et de la stratégie globale du Groupe et de ses actionnaires, et présente les risques significatifs après mesures mises en place pour leur gestion (risques nets).

	RISQUES IDENTIFIÉS	ÉVALUATION DU RISQUE	INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS
1.5.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	Fort	Santé, nutrition, éthique
1.5.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières) :	Fort	Continuité d'exploitation, capacité d'approvisionnement, de fabrication et de livraison
1.5.2.1	<i>Risques liés aux approvisionnements, évolutions des prix de matières premières</i>	Fort	
1.5.2.2	<i>Risques liés aux éléments incorporels du Groupe (marque, notoriété, réputation, etc.)</i>	Fort	
1.5.2.3	<i>Risques liés aux actifs industriels, de production</i>	Modéré	
1.5.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations :	Fort	Business, Innovation, réglementation
1.5.3.1	<i>Risques liés à la réglementation</i>	Fort	
1.5.3.2	<i>Risques liés à la préservation des systèmes d'information</i>	Fort	
1.5.4	Risques liés à l'environnement industriel :	Modéré	Collaborateurs, environnement
1.5.4.1	<i>Risques liés aux effets du changement climatique</i>	Modéré	
1.5.4.2	<i>Risques liés à la santé et la sécurité des personnes</i>	Faible	
1.5.5	Risques financiers:	Fort	Pérénité financière, indépendance financière, éthique, gouvernance
1.5.5.1	<i>Risque lié à la concentration de la distribution et risque de crédit</i>	Fort	
1.5.5.2	<i>Risque de liquidité</i>	Modéré	
1.5.5.3	<i>Risque de change</i>	Faible	
1.5.5.4	<i>Risque de taux</i>	Faible	
1.5.5.5	<i>Risque sur titres</i>	Faible	

1.5.1 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ DE FABRICATION DE PRODUITS ALIMENTAIRES

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

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

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

Dans un contexte de crise nationale, voire internationale (telle que covid-19), le groupe Fleury Michon a la capacité de déployer des moyens lui permettant d'assurer sa production, tout en conservant son exigence en termes de sécurité alimentaire et de veiller à la santé de ses collaborateurs. Également, il bénéficie du statut reconnu

d'activité stratégique afin de préserver au maximum l'accessibilité aux approvisionnements, transporteurs et distributeurs (pour plus d'informations, se référer aux chapitres 4.4 et 4.10 du présent document).

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

1.5.2.1 RISQUES LIES AUX APPROVISIONNEMENTS, ÉVOLUTIONS DES PRIX DE MATIÈRES PREMIÈRES

Afin de répondre aux modes et habitudes de consommation, le Groupe propose une large gamme de produits traiteurs et de produits de charcuterie élaborés à partir de différentes catégories de matières premières (porc, volaille, poisson, bœuf) issues principalement des marchés français et européens de proximité et dans une moindre mesure des marchés internationaux. Le Groupe a ainsi une moins grande sensibilité aux éventuelles crises pouvant affecter une matière première particulière et bénéficie de l'effet de report de la consommation globale sur d'autres matières. Néanmoins, un ralentissement durable de la consommation, la guerre des prix entre enseignes et la poursuite du mouvement de concentration de la distribution seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les résultats du Groupe. De plus, il n'existe pas de marché à terme organisé de matières premières permettant de mettre en place une politique globale de couverture. Le Groupe est ainsi exposé à la hausse de matières premières et notamment sur les principales matières comme le porc (indice de référence : cotation du jambon sans mouille de Rungis) et le Surimi base (marché mondial à dominante japonaise, dont l'approvisionnement est dépendant des quotas de pêche notamment en colin d'Alaska).

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

Les récentes crises sanitaires qui ont touché le marché du porc ont démontré l'importance de diversifier les bassins d'approvisionnement. Également, le Groupe cherche à s'inscrire dans la durée auprès de ses principaux fournisseurs afin notamment de garantir ses besoins, malgré les éventuelles tensions à l'achat. Les valeurs et l'éthique du Groupe restent les éléments fondateurs de ses relations commerciales.

1.5.2.2 RISQUES LIES AUX ÉLÉMENTS INCORPORELS DU GROUPE (MARQUE, NOTORIÉTÉ, RÉPUTATION, ETC.)

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

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés très concurrentiels où de nombreux acteurs sont présents. Le Groupe vend ses produits principalement en grande distribution (GMS), secteur fortement concentré en France. Des efforts sont ainsi réalisés continuellement afin de renforcer la notoriété de la marque sur nos marchés stratégiques, d'accroître la différenciation des produits et d'assurer ainsi la pérennité des activités du Groupe.

1.5.2.3 RISQUES LIES AUX ACTIFS INDUSTRIELS, DE PRODUCTION

Le Groupe dispose de 11 sites industriels en France auxquels s'ajoutent un site au Canada, un site en Slovénie et un site aux Pays-Bas. Ces sites industriels bénéficient d'investissements réguliers et conséquents qui permettent de garantir la performance des outils industriels. En outre, le Groupe a toujours traditionnellement pratiqué une politique prudente en matière de protection de ses actifs, de couverture de risques majeurs du type dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile, de responsabilité des mandataires sociaux, et d'atteinte à l'image de marque.

1.5.3 RISQUES JURIDIQUES, SYSTÈMES D'INFORMATION OU RISQUES LIÉS AUX RESTRUCTURATIONS

1.5.3.1 RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION

Les risques juridiques qui découlent de l'activité de fabricant de denrées alimentaires, décrits au paragraphe précédent 1.5.1, sont particulièrement larges et se situent à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Les risques majeurs liés à la réglementation (tous organismes) peuvent se résumer ainsi :

- Approvisionnement : traçabilité des matières premières, lutte contre la corruption ;
- Fabrication : hygiène et sécurité des personnes, contrôle qualité et traçabilité des produits, normes environnementales, brevets et marques ;
- Distribution : emballages et étiquetages, concurrence et contrefaçon.

Le Groupe veille à la bonne application des dispositions légales et réglementaires dans le cadre de ses activités, tant au niveau national qu'international.

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

Les procédures (litiges) engagées ne donnant pas lieu à la comptabilisation de provisions sont décrites ci-après :

La société Fleury Michon en tant que société mère, ainsi que les sociétés filiales Fleury Michon Charcuterie, Charcuterie Cuisinées de Plélan, Société d'Innovation Culinaire, ont reçu de l'Autorité de la Concurrence le 19 février 2018 (période de janvier 2011 à avril 2013), une notification de griefs pour entente horizontale au titre de certaines pratiques dans le secteur de la charcuterie (Jambon de porc). Fleury Michon a contesté cette notification auprès des services de l'Autorité ; l'instruction est en cours et aucune décision n'ayant été rendue à la date du présent Document d'enregistrement universel, la société Fleury Michon n'est pas en mesure d'anticiper les suites de la

procédure ni les conséquences éventuelles à ce stade, et n'a donc pas comptabilisé de provision pour risques au 31 décembre 2019.

La société Fleury Michon ainsi que ses filiales principales françaises ont reçu en mars 2018 un avis de vérification de comptabilité portant sur les exercices 2015 et 2016 dans le cadre normal des dispositions législatives. À l'issue de la procédure, la Société n'a pas comptabilisé de provision pour risques, le bien fondé des éléments notifiés étant considéré comme peu probable par la direction et ses conseils. Au cours de l'exercice 2019, l'administration a abandonné le principal redressement envisagé qui faisait l'objet de cette contestation.

Il n'existe pas à la date du présent Document d'enregistrement universel, d'autre procédure, judiciaire, administrative ou transactionnelle (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, que celles décrites dans la note 3.10 de l'annexe figurant au chapitre 5.5.

1.5.3.2 RISQUES LIÉS À LA PRÉSERVATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Fleury Michon intègre une politique de sécurité globale qui est revue régulièrement afin notamment de sécuriser les systèmes d'information (plan de continuité, plan de sécurité). Le Groupe investit continuellement dans les actifs et l'organisation de son système d'information. Afin de prévenir au maximum ces risques, le Groupe a encore renforcé ses moyens, notamment à la suite de la cyberattaque ayant touché principalement les activités françaises en avril 2019, à travers notamment :

- Des recrutements et de la formation au sein de son pôle de Direction des Organisations et du Système d'Information ;
- La réalisation d'audits externes sur l'organisation et ses outils ;
- Le renforcement des processus de sécurisation des administrateurs et politique de mots de passe ;
- Le renforcement des outils anti-spams et anti-virus.

1.5.4 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL

1.5.4.1 RISQUES LIÉS AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'activité du Groupe est sujette aux risques environnementaux liés au changement climatique de par son activité de fabrication de produits alimentaires comme l'ensemble de la filière agroalimentaire. Les événements climatiques, phénomènes croissants et imprévisibles influent sur les rendements agricoles et la localisation des productions (animales ou végétales) et par conséquent entraînent une volatilité des prix. Afin de limiter le risque le Groupe répartit ses approvisionnements de matières premières et ingrédients, prioritairement sur les marchés français et marché européen de proximité et dans une moindre mesure sur les marchés mondiaux. Néanmoins, les effets du changement climatique seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la rentabilité du Groupe en termes de renchérissement brutal des coûts d'achats, avec un accroissement majeur du coût des matières premières/ingrédients de la filière agricole et également, par exemple, un renchérissement du coût des énergies.

Pour contribuer à réduire le changement climatique, le Groupe procède sur ses opérations à différentes actions pilotées dans une démarche complète de Management Environnemental. Fleury Michon est depuis 2008 investi dans un vaste plan de réduction de ses consommations de biens et énergies et d'émissions de CO₂ afin d'améliorer son impact Environnemental. La description précise du système de management, des actions et des résultats obtenus sont disponibles dans le Chapitre 2 ainsi que la mesure des émissions de gaz à effet de serre (GES Chapitre 2.4 de ce document).

1.5.4.2 RISQUES LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

Le Groupe représente en 2019 près de 3 820 collaborateurs, hors intérimaires (dont le nombre est de 269 personnes au 31 décembre 2019). Compte tenu de son activité industrielle, le Groupe est très vigilant aux risques pouvant altérer la santé de ses collaborateurs. Parmi les 42 indicateurs suivis dans le cadre de sa politique RSE, le taux d'accident du travail et le taux de gravité restent des indicateurs prioritaires.

Depuis 2016 le projet « Ensemble vers le zéro Accident » a été déployé par la Direction du Groupe. Un chef de projet a été nommé pour piloter ce projet et a rejoint le pôle sécurité du Groupe. Une Direction QSE groupe a également été créée pour la France, incluant le pôle sécurité.

En 2019, le Groupe a franchi un cap grâce à ce projet, tant en termes de résultats au niveau sécurité qu'en termes de comportement de l'ensemble des salariés. Depuis 2016, le taux de fréquence a été réduit de 25 %. L'objectif est d'ancrer une véritable culture sécurité et d'atteindre l'objectif de diviser par 2 le nombre des accidents de travail avec arrêt.

En 2019, les sites français ont bénéficié de 3,8 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail dont 1,6 millions d'euros consacrés à la sécurité à proprement parler et près de 2,2 millions d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail.

Le programme de prévention des risques 2019 a été décliné autour des axes suivants :

- Ensemble vers le zéro accident de travail : Développer une culture sécurité en responsabilisant tous les acteurs afin de créer les conditions durables permettant de cibler le zéro accident ;
- Identification de 5 axes majeurs :
 - Engagement de la Direction (Réunion lancement projet, Visite Sécurité, Revue sécurité mensuelle),
 - Mobilisation de tous (Réunion de lancement, mise en place règles d'or...),
 - Management (Réunion lancement projet, formation, rituel),
 - Processus sécurité (Audit Directeurs d'Unité),
 - Communication (Rituel, affichage commun).
- Prévenir pour réduire les TMS (troubles musculo-squelettiques) :
 - Finalisation du dispositif TMS pro,
 - Mise en place du processus de prévention des maladies professionnelles s'appuyant sur la nouvelle ressource ergonomie pour le Groupe : Réalisation d'études ergonomiques avec recommandations & accompagnement des transformations.

Également, le Groupe investit historiquement plus de 3% de sa masse salariale en formation, permettant notamment de sensibiliser et éduquer de manière permanente ses collaborateurs à l'ensemble des risques inhérents au secteur industriel.

1.5.5 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.5.5.1 RISQUE LIÉ À LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION ET RISQUE DE CRÉDIT

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. Certains clients, pris individuellement, représentent plus de 20 % du CA consolidé (en lien avec les parts de marché des distributeurs). Le Groupe s'assure de la qualité financière de ses clients et suit régulièrement les soldes des créances. Compte tenu de la qualité des principales contreparties, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de contrepartie significatif.

Néanmoins, cette concentration de la distribution, qui se traduit par un nombre plus restreint de clients, pourrait affecter la marge opérationnelle du Groupe à moyen terme ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut de paiement d'un client majeur.

1.5.5.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Le programme de titrisation de créances, d'un montant maximum de 85 millions d'euros, est actif depuis 2016 dans une volonté de diversification et sécurisation des capacités de financement à court terme. Au 31 décembre 2019, la trésorerie nette ressort à 115,5 millions d'euros (123,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 8,2 millions d'euros de découvert bancaire) versus 136,0 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 69,0 millions d'euros et de 40,6 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier s'élève ainsi à 123,5 millions d'euros contre 93,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires, à l'exception d'un contrat contenant une clause d'exigibilité anticipée en cas de non-respect du ratio suivant :

- Ratio de dette financière nette consolidée/EBITDA maximum de 3,75.

Au 31 décembre 2019, la société Fleury Michon respecte ce ratio bancaire. Le montant restant dû de l'emprunt considéré est de 60 millions d'euros à la date de clôture des comptes 2019.

Le Groupe a procédé à une revue de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (figurant en note annexe 3.11 chapitre 5.5) sur les 12 prochains mois à partir de l'enregistrement du présent document. Compte tenu des très nombreuses incertitudes liées à la crise du Covid-19, le Groupe a demandé aux établissements bancaires et partenaires financiers de mettre en place des mesures financières spécifiques (i.e. moratoire, ligne de crédit confirmée, programme de financement des investissements) pour garantir le niveau de liquidités élevé pendant cette période de gestion de crise.

1.5.5.3 RISQUE DE CHANGE

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

Le Groupe a recours à des produits de couverture du risque de change, contrats de change à terme et options de change sur devise

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période (part dite inefficace). La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres.

Afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2019, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2020 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	2 500	-
Change à terme asymétrique ou barrière désactivante ⁽²⁾	4 000	-
Contrat de change à terme ventes	-	11 800
TOTAL	6 500	11 800

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

(2) Ratio 2.

1.5.5.4 RISQUE DE TAUX

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

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2019, le montant couvert est de 61 072 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 61,3 % à la clôture de l'exercice *versus* 58,4 % en 2018. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note annexe 1 paragraphe 1.2.15.

1.5.5.5 RISQUE SUR TITRES

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont composés de titres de sociétés non cotées. En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation.

Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués au coût historique amorti, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle.

Au 31 décembre 2019 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 91 390 actions propres pour une valeur totale 2 695 milliers d'euros. Comme indiqué dans la note 1 paragraphe 1.2.8 les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés. Sur la base du cours de clôture de 31,60 euros au 31 décembre 2019, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 2 888 milliers d'euros.

1.6 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

1

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans le Groupe s'appuient sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence publié par l'AMF et applicable aux VaMPs (valeurs moyennes et petites des marchés financiers). Le périmètre de gestion des risques et de contrôle interne décrit ci-après porte sur les filiales consolidées par intégration globale. Les nouvelles

acquisitions (Paso, Good Morning) ainsi que les sociétés hors France (Fleury Michon Amérique, Marfo Group, Proconi, FM Suisse et FM Norge) disposent de leur propre système de contrôle interne. Ces systèmes de contrôle interne sont revus progressivement dans le cadre des audits annuels diligentés par la cellule audit interne en fonction de l'appréciation des risques de chaque organisation.

1.6.1 ACTEURS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, mais non une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- S'assurer que les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité ;
- Créer, optimiser et maintenir une organisation qui permette de prévenir et maîtriser les risques notamment alimentaires, économiques, financiers et juridiques auxquels sont exposées la Société et ses filiales ;
- S'assurer de la conformité aux lois et aux réglementations ;
- S'assurer de la protection des actifs.

La fonction audit interne est rattachée à la Direction financière et rapporte au Comité de direction groupe et au Comité d'audit et risques. Fondé sur une démarche d'identification et d'évaluation des risques, l'audit interne a pour objectifs d'animer le contrôle interne en appréciant sa pertinence et son efficacité, de diffuser les meilleures pratiques en encourageant l'amélioration continue, et de s'assurer de

l'atteinte des objectifs du contrôle interne définis ci-dessus. L'audit interne s'assure également de l'harmonisation des procédures comptables et de leur cohérence globale afin de garantir une information financière pertinente.

Fleury Michon a récemment renforcé ces principes de conduite éthique en adoptant le Code de conduite anti-corruption MiddleNext. L'ensemble constitue un référentiel de bonnes pratiques à adopter et guide ainsi chaque collaborateur du Groupe dans les relations d'affaires. Pour les collaborateurs identifiés comme potentiellement les plus exposés, il est mis en place un dispositif spécifique de formation en ligne qui permet de sensibiliser lesdites personnes et qui peut être complété par une formation en présentiel. Le dispositif d'alerte interne complète les mesures mises en place et permet de remonter les préoccupations et les éventuelles conduites ou situations contraires aux principes éthiques énoncés. Les principes et le Code anti-corruption de MiddleNext sont disponibles sur le site internet fleurymichon.fr rubrique Le groupe - engagement responsable et éthique.

1.6.2 GESTION DES RISQUES

Les objectifs principaux liés aux dispositifs de gestion des risques sont :

- De créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- De mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et de favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe.

En ce sens, la politique de sécurité mise en place se décline autour de quatre axes que sont la protection de la chaîne alimentaire, la sécurité des personnes, la sécurité des actifs, la sécurité des systèmes et prévention de l'environnement.

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits au chapitre 1 paragraphe 1.5 facteurs de risques du document d'enregistrement universel.

Les étapes de gestion des risques se déclinent ainsi :

- Recensement et description des macros processus métiers (supply chain), des macros processus de pilotage et supports ;
- Identification et évaluation des risques bruts, rattachement à la typologie de risques définie par le Groupe ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants (contrôle, indicateurs, documentation...) ;

- Réalisation de la cartographie des risques résiduels, identification des risques prioritaires et non prioritaires ;
- Traitement des risques par la mise en place de plans d'actions ;
- Plan de contrôle et de surveillance.

Sur la base des remontées des analyses des risques métiers, des risques des activités et des risques stratégiques du Groupe, il a été élaboré un référentiel avec la consolidation de ces risques majeurs au niveau de la gouvernance. Ces documents font l'objet d'une revue par le comité d'audit.

Chaque année le comité d'assurances procède à la revue des risques transférés sur le programme d'assurances afin :

- d'apprécier le niveau de couverture ;

- de revoir si nécessaire les limites de garantie ;
- de proposer des améliorations sur la rédaction des clauses ;
- d'étendre les garanties pour couvrir de nouveaux risques ou de transférer des risques existants à l'assurance.

Ainsi, le Groupe dispose de contrats d'assurance, auprès d'assureurs notoirement solvables, pour les garanties de responsabilité civile générale et de contamination produits, de dommages aux biens et pertes d'exploitation, de dommages consécutifs à une cyberattaque, de responsabilité civile des atteintes à l'environnement, de responsabilité des mandataires sociaux et des dirigeants, de flotte automobile et matériels roulants.

1.6.3 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION GÉNÉRALE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe a établi la structure décisionnelle autour des axes stratégiques selon 3 secteurs opérationnels : GMS France, International et nouveaux services alimentaires (inclus dans les autres secteurs). Le Groupe, après avoir modifié son organisation matricielle par domaines d'expertises pour les pôles d'activités charcuterie, traiteur et traiteur de la mer, a réalisé au cours de l'exercice 2017 la fusion absorption de ces activités pour ne conserver qu'une structure juridique et se conformer pleinement à la structure décisionnelle en 3 secteurs comme décrit ci-avant.

Les procédures de contrôle interne du Groupe sont alors organisées autour des principes suivants :

- Une Direction financière du Groupe qui est un acteur majeur dans la gestion des risques et le contrôle interne. Cela se traduit par des fonctions centrales qui lui sont directement rattachées (contrôle de gestion, financement et trésorerie, audit & risques, assurances, responsabilité sociétale de l'entreprise, comptabilité Groupe, fiscalité et paie) ;
- Un contrôle budgétaire qui se déroule en trois étapes :
 - l'établissement d'un plan de développement pluriannuel à 3 ans, décliné par activité stratégique et selon une périodicité annuelle,

- l'élaboration du budget annuel prévisionnel et la révision en cours d'exercice de l'estimation initiale,
- le suivi des performances, dans le cadre d'un reporting mensuel à la direction, permettant de suivre l'évolution des performances de chacune des activités et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés ;
- Un système de management de la qualité déployé en interne sur les processus majeurs (achats matières, investissements, fabrication, qualité, marketing, commercial et logistique) et contrôlé annuellement dans le cadre de certifications ISO 9001 version 2000 et IFS (International Food Standard), ainsi que lors d'audits internes. Les procédures et instructions associées fixent les modes opératoires, les responsabilités de chacun et les contrôles à réaliser ;
- Un système de traitement de l'information commun aux principales filiales opérationnelles en matière de gestion comptable et financière, gestion commerciale, gestion de production et gestion des ressources humaines. Une charte d'utilisation des Systèmes d'Information régit l'utilisation de l'environnement informatique et un responsable sécurité des systèmes d'information anime et pilote la démarche sécurité DOSI du Groupe.

1.6.4 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

La fonction comptable et financière est assurée par une équipe centralisée au niveau du siège social du Groupe qui met en place les procédures comptables et la révision des principales sociétés du Groupe. La fonction financière regroupe les fonctions de comptabilité (générale, fournisseurs, clients), gestion de la paie, fiscalité, les services de contrôle de gestion et du prix de revient, l'administration des ventes des sociétés, l'audit, la consolidation et le service

assurances. Dans les sociétés non centralisées et hors France, le Groupe s'appuie sur le service administratif et financier de la filiale ainsi que sur la fonction d'audit interne qui réalise des travaux complémentaires de conformité notamment dans l'application des normes IFRS.

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu d'évolution significative dans l'organisation de ces fonctions.

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière s'articulent autour des principes généraux suivants :

- La séparation des tâches ;
- Un contrôle de gestion centralisé, organisé en 3 domaines : commercial/marketing, industriel/prix de revient, central/reporting) ;
- Un reporting financier homogène et régulier de l'activité et des résultats ;
- Une analyse mensuelle en comité des performances du Groupe.

Le Groupe élabore également des comptes consolidés semestriels et annuels en date respectivement du 30 juin et du 31 décembre de chaque année. Un calendrier est communiqué aux sociétés afin de réaliser dans les délais raisonnables les informations relatives aux chiffres d'affaires trimestriels et aux clôtures semestrielles et annuelles.

L'intégration des données comptables et financières est réalisée par le service consolidation rattaché à la Direction financière garante de la cohérence et de l'homogénéité des données consolidées. La réalisation des comptes consolidés est effectuée à partir des informations communiquées sous forme de liasses de consolidation Groupe en complément des balances comptables et états financiers d'origine. Le processus de consolidation défini dans le manuel de consolidation assure le respect des normes en vigueur, la comparabilité des comptes et l'information nécessaire lors d'opérations complexes.

Ce dispositif est complété par des visites du Directeur financier ou des membres de son équipe dans les filiales non centralisées et par l'intervention des auditeurs légaux dans le cadre de la certification des comptes semestriels et annuels.

1.6.5 APPRÉCIATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

L'organisation du contrôle interne, basée sur une centralisation des opérations de contrôle, d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les filiales contrôlées par le Groupe ainsi que sur une maîtrise des flux financiers, permet de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières communiquées aux organismes sociaux et de gestion ;

- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Chaque année le service de contrôle interne réalise des tests de procédures et fait évoluer les procédures sur la base de ses propres recommandations et celles des auditeurs externes.

Cependant le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue contre les dysfonctionnements techniques, les risques d'erreurs humaines et les incertitudes du fait des jugements et appréciations.



2019

8^e reporting RSE

100%

Taux de couverture
des activités consolidées
(hors acquisitions 2019)

43

Critères de reporting

2

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

AVIS AU LECTEUR	36	2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS	74
PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING	37	2.4.1 Notre démarche de management de l'environnement	74
Le choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE	37	2.4.2 Prévenir les pollutions	76
Conformité aux lois et règlements	37	2.4.3 Utiliser les ressources durablement	78
		2.4.4 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)	84
		2.4.5 Agir en faveur de la biodiversité	85
		2.4.6 Démarche environnementale de room saveurs	86
2.1 VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION	38	2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE	89
2.1.1 Les enjeux stratégiques de Fleury Michon	38	2.5.1 La politique Ressources Humaines : la recherche du juste équilibre entre le développement économique et la vision humaine	89
2.1.2 Notre vision de la responsabilité sociétale	41	2.5.2 Le périmètre du reporting social	90
2.1.3 Les enjeux RSE de Fleury Michon	44	2.5.3 Le profil des effectifs du Groupe	91
2.1.4 Intégrer les actifs intangibles de l'entreprise dans sa valorisation	48	2.5.4 Assurer la santé, la sécurité et promouvoir le bien vivre ensemble au travail	96
2.1.5 La démarche RSE portée au plus haut niveau de l'entreprise	49	2.5.5 Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du groupe	102
2.1.6 Une démarche conduite dans le dialogue avec les parties prenantes	50	2.5.6 Proposer une politique de rémunération adaptée	104
2.1.7 La gouvernance responsable et respect de l'éthique	55	2.5.7 Favoriser la diversité dans l'entreprise	104
		2.5.8 Entretenir un climat social mettre en place les conditions favorables à l'épanouissement de chacun	107
2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS	58	2.5.9 Room Saveurs : militer pour des emplois de qualité	108
2.2.1 Étendre notre démarche de responsabilité À nos approvisionnements	58	2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE	109
2.2.2 Entretenir une démarche nutritionnelle active : 20 ans d'engagements	61	2.6.1 Entretenir des relations loyales avec les fournisseurs	109
2.2.3 Ne jamais transiger avec la qualité et la sécurité des produits	65	2.6.2 Mettre le dynamisme économique de Fleury Michon au service de son écosystème	109
2.2.4 L'avènement de la relation avec les consommateurs	67	2.6.3 Impact sur l'emploi et la valeur ajoutée	110
		2.6.4 Participer à la vie locale	110
2.3 ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS	69	2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE	113
2.3.1 Une écoute permanente et des équipes commerciales dédiées pour une relation privilégiée	69	2.7.1 Le rapport du vérificateur indépendant	113
2.3.2 Des marques fortes, gage de qualité et d'innovation	70	2.7.2 Le tableau de correspondance	115
2.3.3 Une chaîne logistique performante et responsable	71		
2.3.4 Des certifications gage d'assurance qualité et d'exigence	73		

AVIS AU LECTEUR

Le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel est consacré à la Déclaration de Performance extra-financière et à l'exercice de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du groupe Fleury Michon. Il a été construit pour rendre compte des actions mises en place par le Groupe et pour refléter au mieux la démarche RSE déployée depuis 2010.

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

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

Enfin la partie 2.7 présente les tableaux d'indicateurs et la correspondance avec les principaux référentiels, ce qui permettra au lecteur de retrouver rapidement les indicateurs stratégiques du groupe Fleury Michon et leur correspondance avec les différents référentiels.

Depuis sa publication, le rapport RSE a évolué, conformément aux textes, vers une Déclaration de performance extra-financière intégrant notamment un modèle d'affaires, une matrice de matérialité et l'étude des risques. Ces nouveaux éléments sont situés dans le chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel. Pour l'édition de la Déclaration de Performance extra-financière du Groupe, indépendante du Document d'enregistrement universel, ces éléments sont réintégrés dans son chapitre 1 « Vision, Stratégie et Organisation ».

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

LE CHOIX DES INFORMATIONS ET INDICATEURS PUBLIÉS ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING RSE

Au niveau du périmètre France, le périmètre de reporting 2019 intègre tant que possible l'entité Paso, acquise en avril 2018.

Au niveau du Groupe, le périmètre 2019 intègre les activités internationales, chaque fois que c'est possible. Les sociétés du groupe Marfo, acquis en juillet 2019, ne sont pas intégrées à ce périmètre.

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

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

Les indicateurs publiés par le groupe Fleury Michon sont le résultat d'une démarche de progrès continu : année après année de nouveaux indicateurs sont disponibles, d'autres sont fiabilisés ou couvrent un périmètre élargi. Certains sont construits au fur et à mesure de la définition de la démarche, afin de rendre compte de l'atteinte des objectifs fixés pour chaque axe.

Les informations qualitatives publiées ont été choisies pour refléter au mieux les performances du Groupe sur les enjeux-clés et évaluer les progrès de la démarche. Elles font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (voir rubrique 2.7 du présent rapport).

Le chapitre « Responsabilité sociétale » du présent Document d'enregistrement universel couvre les activités France du Groupe, (soit environ 94 % du chiffre d'affaires consolidé et 90 % des effectifs CDI et CDD), ainsi que les activités internationales intégrées à 100 % (hors Marfo, acquisition 2019).

Les données publiées sont celles des activités France et International du Groupe. Ce périmètre comprend :

- l'unité économique et sociale Vendée (UES Vendée). L'UES Vendée, à elle seule, représente plus de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019 ;

- la société Paso, basée à la Mathe Achard (Vendée) ;
- la Société d'Innovation Culinaire (SIC) basée à Tilloy-lez-Cambrai dans le Nord ;
- les Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP) installées à Plélan-le-Grand en Ile-et-Vilaine ;
- la société Room Saveurs à Paris ;
- la société Fleury Michon Amérique, ex DDFC, au Canada, Province de Québec ;
- la société Proconi en Slovénie à Murska Sobota.
- la société Fleury Michon Suisse.
- la société Fleury Norge AS, en Norvège, société de commercialisation ne comportait qu'un seul salarié et dont l'arrêt a été enregistré en 2019.

Cet ensemble recouvre dix sites de production en propre : Montifaut Jambons, Montifaut Traiteur, Chantonay Charcuterie, Chantonay Traiteur de la Mer, Moulleron Plats Cuisinés, Pouzauges Aides Culinaires, Cambrai, Plélan-le-Grand, les 2 sites Paso (La Mothe Achard et les Sables d'Olonnes) ainsi que la plateforme logistique et le Siège Social à Pouzauges Gare; et à l'international, Fleury Michon Amérique et Proconi. Room Saveurs est une activité de services sans site industriel en propre.

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

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

- Piatti Freschi Italia en Italie ;
- Platos Tradicionales en Espagne ;
- Frais Emincés en France ;
- De Gente Kluis en Belgique ;

CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

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

Le Comité audit et risques dresse la cartographie des risques et examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe comme mentionné au chapitre 3 du Document d'enregistrement universel.

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

2.1 VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION

2.1.1 LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE FLEURY MICHON

"Depuis sa création en 1905, le groupe Fleury Michon a toujours été très soucieux d'éthique et a su opérer et se développer dans le respect des aspects de responsabilité envers toutes les parties prenantes. La stratégie RSE doit servir la vision et la stratégie du Groupe, le projet d'entreprise ainsi que la valorisation de nos produits. Dès 2011, Fleury Michon a retravaillé et restructuré ses actions en partenariat avec Sup de Co la Rochelle (Excellia) sur la base de la norme ISO 26000 et de ses 7 questions centrales. Aujourd'hui, Fleury Michon reporte déjà 42 indicateurs RSE imposés par la réglementation (article 225 - loi Grenelle II). Fleury Michon continuera bien entendu à être un Groupe à forte responsabilité sociale et durable, comme il le fait depuis sa création, bien avant que les notions de RSE aient été définies juridiquement."

Billy Salha, Directeur général

2.1.1.1 POURQUOI FLEURY MICHON SE SAISIT DU MIEUX MANGER ?

Pour la diversité des personnes, des produits et des acteurs

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

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

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

Le problème à résoudre est sociétal

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

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

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

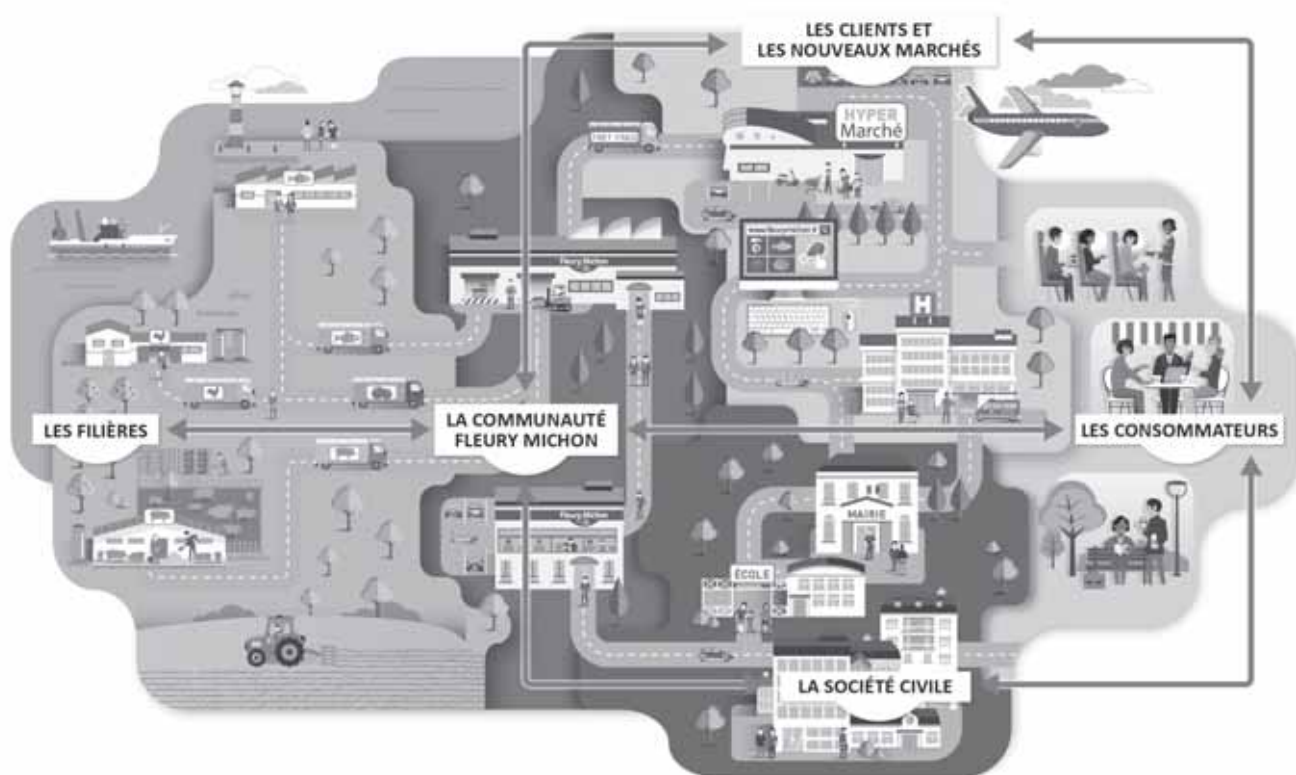
Nous retrouvons un décalage entre avoir envie de changer et capacité de le faire. Sur le principe, l'idée d'aider les hommes à manger mieux chaque jour est partagée par tous. Mais la grande difficulté est de modifier le comportement de toutes les parties prenantes.

Nos convictions pour mener à bien notre projet

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

Les orientations stratégiques du Manger Mieux

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



2.1.1.2 LE CHANTIER CONSOMMATEURS

Le lien que nous voulons réinventer

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

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

Le résultat que nous visons

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

Depuis 1999, Fleury Michon considère l'étiquetage nutritionnel comme un progrès pour les industriels et les consommateurs. Car nous avons toujours devancé la réglementation (affichage des valeurs nutritionnelles dès 2002, affichage volontaire des allergènes, étiquetage volontaire de l'origine des viandes...), Fleury Michon est pleinement impliqué dans les travaux relatifs aux labels nutritionnels :

- En 2014, nous avons participé à un programme de recherche appelé « IncoConso » visant à comprendre la perception des consommateurs des tableaux nutritionnels ;
- En 2016, nous avons participé à l'expérimentation nationale de 4 systèmes d'étiquetage nutritionnel simplifié ;
- En 2017, nous déployons progressivement sur l'ensemble de nos produits le Nutriscore, système d'étiquetage nutritionnels validé par le ministère de la Santé lors de cette expérimentation ;
- En 2018, nos charcuteries basculent progressivement en sel réduit ;
- En 2019, nous proposons des gammes de jambon "Zéro Nitrite".

2.1.1.3 LE CHANTIER FILIÈRES

Le lien que nous voulons réinventer

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

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

Le résultat que nous visons

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

2.1.1.4 LE CHANTIER CLIENTS ET NOUVEAUX MARCHÉS

Le lien que nous voulons réinventer

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

Le résultat que nous visons

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

2.1.1.5 LE CHANTIER COMMUNAUTÉ FLEURY MICHON

Le lien que nous voulons réinventer

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

Le résultat que nous visons

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

2.1.1.6 LE CHANTIER SOCIÉTÉ CIVILE

Le lien que nous voulons réinventer

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

Le résultat que nous visons

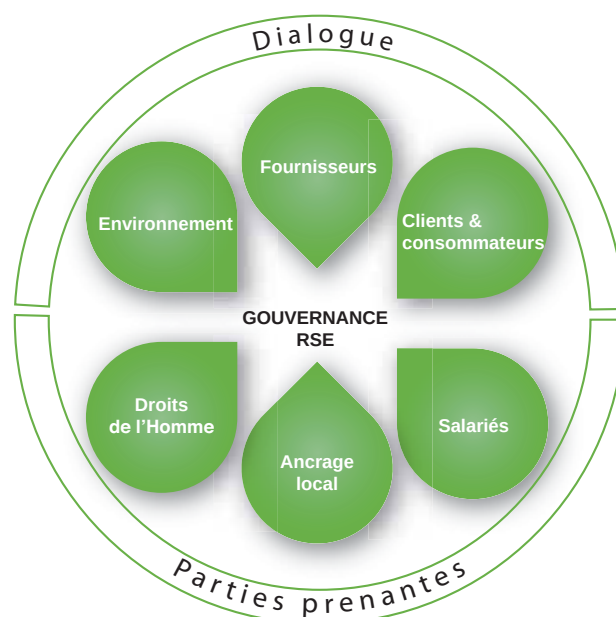
Nous voulons que dans un avenir proche chaque citoyen, grâce à son action responsable, participe à la transformation d'un monde qui change.

2.1.1.7 LA RSE SE FOND DANS LE PROJET D'ENTREPRISE

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

- gouvernance de l'organisation ;
- droits de l'homme ;
- relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- loyauté des pratiques ;
- questions relatives aux consommateurs ;
- communauté et développement local.

POLITIQUE RSE FLEURY MICHON

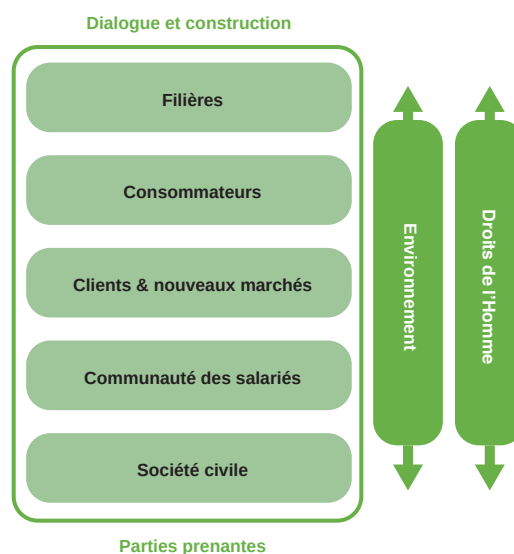


Le projet Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », juin 2015

Depuis 2015, le schéma de notre démarche RSE a évolué et se fonde dans notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Ce projet s'articule autour du dialogue et la construction avec 5 parties prenantes :

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

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



2.1.2 NOTRE VISION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

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

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

Grégoire Gonnord, Président du groupe Fleury Michon

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

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

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



Fleury Michon, adhérent au Pacte Mondial depuis 2003

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

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

Le Manifeste d'une Entreprise Responsable

Notre éthique (extrait des principes de conduite éthique)

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

En complément des valeurs du Groupe, ces principes

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

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

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

Nos valeurs

RESPECT MUTUEL

EXCELLENCE DU SERVICE CLIENT ET CONSOMMATEUR

ADAPTATION CONTINUUELLE

INTÉRÊT COLLECTIF DURABLE

DIALOGUE PERMANENT

CONFIANCE RÉCIPROQUE

Notre engagement


Pour nos consommateurs
Mériter chaque jour leur confiance...


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


Avec nos fournisseurs
Cultiver des relations durables...

Notre objectif

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

... pour partager nos convictions et notre engagement.

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

Notre stratégie

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

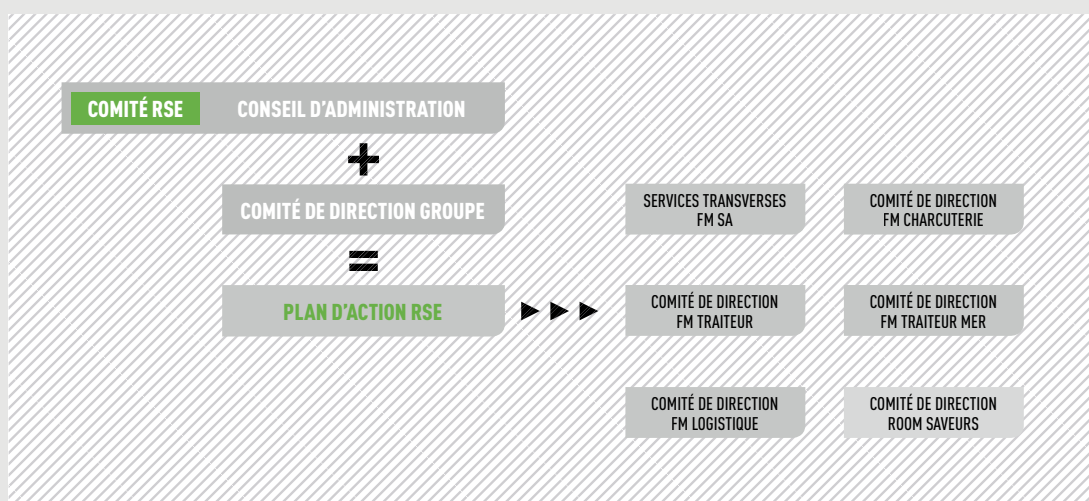
- Nous concevons nos relations commerciales sous l'angle de la collaboration.
- Nous éditons des supports détaillant notre politique RSE à destination de nos clients.
- Nous ouvrons le sujet, par l'intermédiaire de notre top management, auprès des directions générales et des centrales d'achat.
- Nous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

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

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

Grégoire Gonnord, Président du Groupe Fleury Michon

Notre organisation RSE



Avec nos salariés

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

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

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



Pour l'environnement

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

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

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



Sur nos territoires

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

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

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



Pour les Droits de l'Homme

Respecter et faire respecter les droits de tous les Hommes

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

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

2.1.3 LES ENJEUX RSE DE FLEURY MICHON

2 PRODUCTION

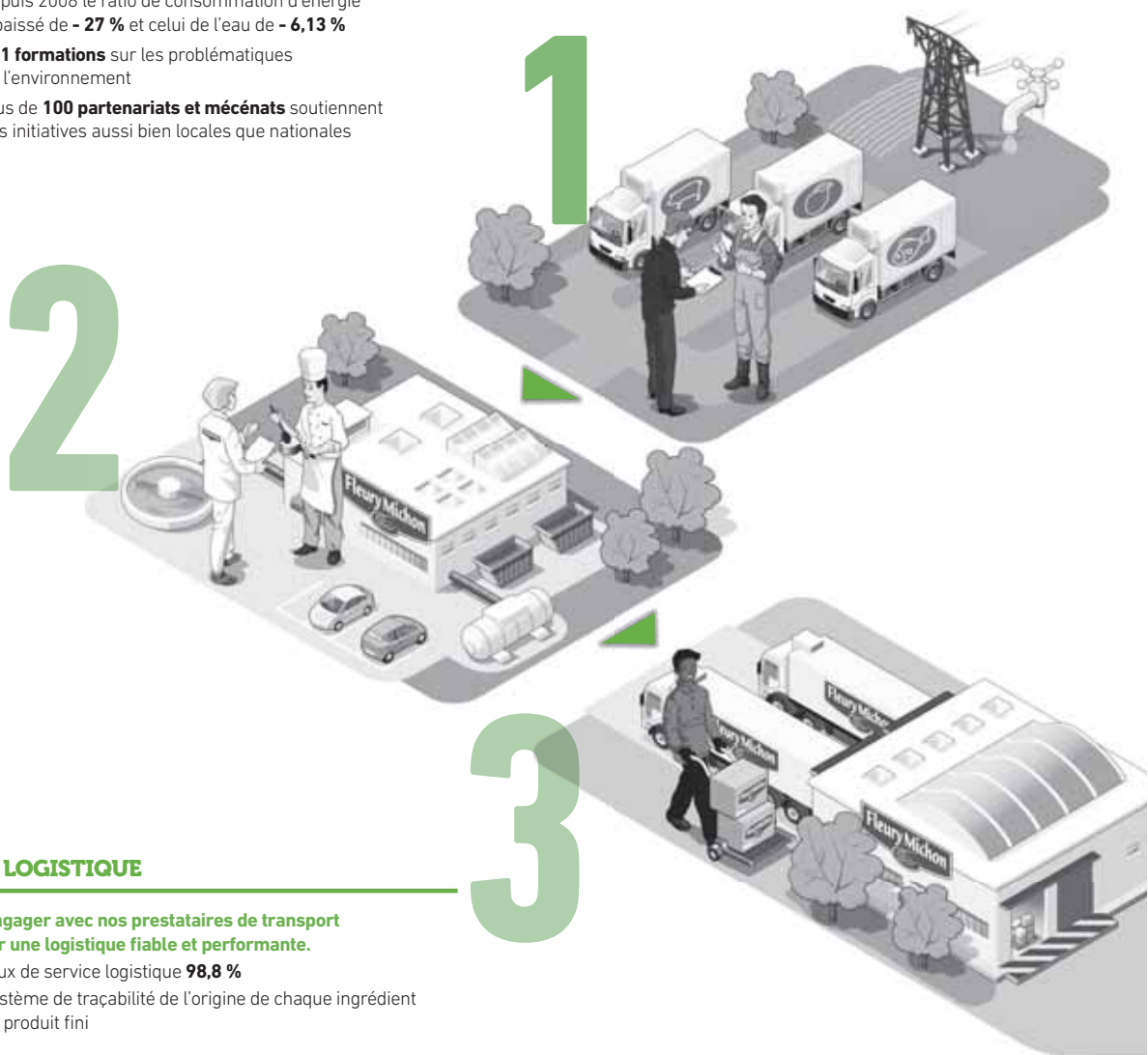
Considérer les collaborateurs comme la 1^{re} richesse de l'entreprise pour garantir la qualité irréprochable des produits et des services.

- **3,5 %** de la masse salariale sont investis dans la formation du personnel
- Depuis 2008 le ratio de consommation d'énergie a baissé de **- 27 %** et celui de l'eau de **- 6,13 %**
- **261 formations** sur les problématiques de l'environnement
- Plus de **100 partenariats et mécénats** soutiennent des initiatives aussi bien locales que nationales

1 APPROVISIONNEMENTS

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

- Le groupe consacre près de **70 %** de son chiffre d'affaires aux achats fournisseurs
- Pour l'activité France, Fleury Michon fait travailler **près de 3 200** fournisseurs dont plus de **94 %** basés en France ⁽¹⁾
- L'activité France de **Fleury Michon** génère plus de **10 300** emplois indirects en France ⁽¹⁾



3 LOGISTIQUE

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

- Taux de service logistique **98,8 %**
- Système de traçabilité de l'origine de chaque ingrédient au produit fini

(1) Empreinte économique Fleury Michon en France Utopies 2015

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

Assumer notre responsabilité environnementale et faciliter le recyclage des emballages.

- Utilisation de **28 %** de plastique recyclé dans les barquettes de jambon
- **100 %** des emballages mentionnent les consignes de tri
- **0%** de plastique utilisé dans les plateaux twist, développé par Room Saveurs en 2019
- **84%** de réduction de plastiques utilisés grâce aux emballages bois, issus de forêts durables, pour les gratins cuisinés.

5 CONSOMMATION

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

- 1999 **1^{ère} charte nutritionnelle** en 5 points
- 2010-2012 **1^{er} engagement PNNS** ⁽³⁾ en 5 points
- 2013-2015 **2^{ème} engagement PNNS** en 5 points
- 2016 : **Engagement Nutriscore**
- 2019 : **Gammes de jambon " Zéro Nitrite "**

4 COMMERCIALISATION

Être « LE » partenaire de référence pour nos clients.

- **N°1 du rayon charcuterie-traiteur**
(marché de plus de 10 milliards €) ⁽²⁾
- **N°1 des plateaux-repas** livrés en entreprises

(2) IRI part de marché valeur 2019

(3) Programme National Nutrition Santé

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

1 APPROVISIONNEMENTS

Acheter auprès des fournisseurs

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

2 PRODUCTION

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

3 LOGISTIQUE

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilités sociale et sociétale

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

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

4 COMMERCIALISATION

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

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

Responsabilité économique

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

Responsabilité environnementale

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

5 CONSOMMATION

Devenir la marque alimentaire préférée des Français

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociétale

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

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

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

Responsabilité environnementale

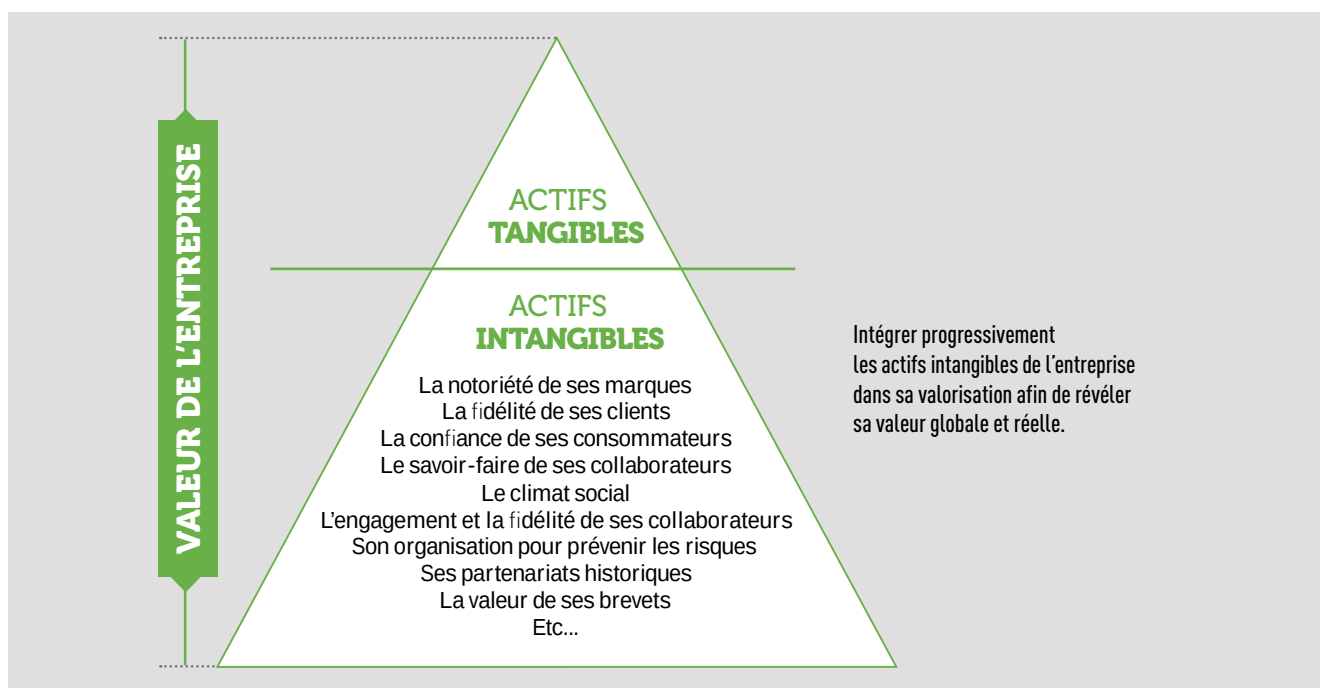
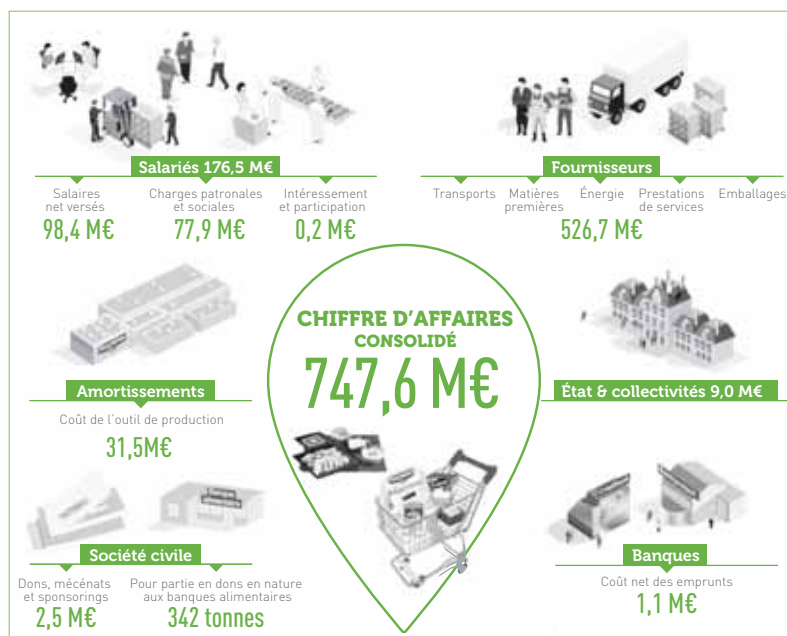
- Proposer des emballages réutilisables pour un autre usage domestique
- Indiquer sur l'emballage les consignes de tri
- Contribuer à la prise en charge des déchets d'emballages par la cotisation EcoEmballages
- Réduire les consommations d'eau et d'énergie, les déchets, les émissions de gaz à effet de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

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

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

À travers sa démarche de RSE, le Groupe est également en relation directe avec l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, clients, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, communautés. À l'écoute, Fleury Michon s'engage dans une dynamique partenariale et de co-construction avec elles, de sorte que ses activités soient créatrices de plus de valeur que la seule valeur financière : amélioration de l'alimentation pour tous, préservation du capital naturel, amélioration permanente du savoir-faire des collaborateurs, préservation de la santé au travail, croissance partagée avec les fournisseurs...

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



2.1.5 LA DEMARCHE RSE PORTEE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE

2.1.5.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITE EXECUTIF DIRECTEMENT IMPLIQUES DANS LA DEMARCHE RSE

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

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

abordées ont été le bien-être et l'alimentation animale, les évolutions en matière de consommation durable, l'engagement solidaire.

2.1.5.2 CREATION D'UN ESPACE DE REFLEXION SUR LA RSE AVEC LE GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE (EXCELIA).

Entre 2010 et 2016, Fleury Michon a co-animé avec le groupe Sup de Co La Rochelle (Excelia) une chaire « Ingénierie de la Responsabilité sociétale et Innovation ». Lieu de convergence d'idées et de réflexions, cette chaire a d'abord permis de poser les bases de l'intégration de la démarche RSE et de la norme ISO 26000 au sein de Fleury Michon. La collaboration a notamment porté sur l'autoévaluation, l'appropriation de sujets tels que les achats responsables, la lutte contre la corruption, la cartographie des risques, l'évaluation du capital immatériel, les référentiels RSE... En 2017, Fleury Michon et le groupe Sup de Co La Rochelle se sont réengagés pour trois années supplémentaires autour d'un nouveau sujet d'étude: "Evaluer la performance globale d'une entreprise", afin de poser les bases qui serviront à élaborer et mettre en place un nouveau système comptable donnant à voir de la performance financière comme extra-financière de Fleury Michon.

Plus de dix ans d'engagements en RSE

2011 à 2014	2015	2016	2017	2018	2019
• Autoévaluation sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000 • Création du poste de Responsable RSE • 1^{er} plan d'actions • 1^{er} reporting RSE • Nouvelle gouvernance RSE • Création du Comité RSE • 2^e reporting RSE • Politique QSE • Engagement en ISO 50001 • Création du poste de Directeur environnement • 1^{re} place au Gaia Index • Politique achats • Politique ancrage territorial • Code Conduite Éthique • Calcul empreinte économique et sociale • 3^e reporting RSE • 2^e plan d'actions • 1^{re} place au Gaia Index*	• Déploiement du projet Fleury Michon « aider les Hommes à manger mieux chaque jour » qui encapsule la démarche RSE • Gaia Index • Prix Or AGEFI • 4^{ème} reporting RSE élargi à l'international	• Elargissement du Reporting sur les Gaz à effet de serre au scope 3 : report sur l'impact amont et aval de Fleury Michon sur l'émission • Alignement de l'organisation du Groupe avec le Projet : création des Pôles GMS Libre-Service, International, Ventes avec Services, renforcement des services transverses de soutien • Ouverture aux consommateurs à travers les Parcours du Manger Mieux ou le choix d'une communication bilatérale via les outils du digital	• Intégration des données environnementales de Room Saveurs au Reporting • Création du Code Anti-corruption du groupe • Lancement de nouvelles activités dans le Pôle Vente avec Services : « Par ici cuisine d'artisan » et « La Saucisserie » • Ouverture aux consommateurs à travers les Parcours du Manger Mieux et les opérations Portes Ouvertes des sites industriels • Chantonay : Manger Mieux tous gagnants : 2 jours pour rassembler l'ensemble des parties prenantes du Manger Mieux et dresser un état des lieux.	• Parcours du Manger Mieux : 700 visites Grand Public • 1^{ère} participation au Salon de l'Agriculture • Lancement des Salad Jars • Création du Règlement général de Protection des données du groupe • Travail sur la matérialité des enjeux du groupe avec enquête auprès des parties prenantes • Versement d'une Prime exceptionnelle de Pouvoir d'achat aux salariés d'un montant de 1,6M€, en complément des dispositifs existant d'intéressement • et de participation • Création d'une cellule emballage dont la mission consiste à inventer les emballages du Manger Mieux • Fleury Michon, ETI Familiale, reçoit le Trophée Défis RSE 2018	• Lancement des gammes de jambon • Taux de Sel Réduit et Zéro Nitrite • Lancement d'une gamme de plats cuisinés emballés en barquettes en bois permettant de réduire de 84% la quantité de plastique utilisée • Lancement des plateaux Twist par Room Saveurs, nouvelle génération de Plateau-repas • Zéro plastique, Room Saveurs publie sa première DPEF certifiée par un cabinet indépendant, sans obligation réglementaire : le RSE poursuit son rayonnement au sein du Groupe. • Amélioration continue de l'affichage • Nutri-score sur les produits commercialisés et de leur notation • Fleury Michon poursuit sa stratégie de diversification avec l'acquisition à l'international du groupe Marfo (Pays-Bas) sur l'activité catering aérien et sa prise de participation (50%) de la société Frais Emincés, (44 – France), spécialisée dans la découpe de légumes et fruits frais.

2.1.6 UNE DÉMARCHE CONDUITE DANS LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

Fleury Michon répertorie cinq grandes catégories de parties prenantes :

- les clients, qu'il s'agisse de distributeurs ou de consommateurs, font vivre économiquement l'entreprise par leurs achats ;
- les salariés et leurs représentants apportent leurs compétences, leurs savoir-faire et leur savoir-être ;
- les investisseurs, actionnaires ou banquiers, apportent les capitaux nécessaires à la stabilité, l'investissement et la croissance ;
- les fournisseurs apportent les biens et services nécessaires à l'activité que ce soient les fournisseurs de rang 1 avec lesquels Fleury Michon est directement en contact ou bien les fournisseurs de rang 2, 3 ou suivants qui sont les fournisseurs des fournisseurs de rang 1 ;
- la société civile à travers les Pouvoirs Publics, les collectivités territoriales ou encore les associations, les universités, les groupes de recherche, les instances au sein desquels Fleury Michon est acteur.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Niveau d'importance de la partie prenante :

1 Indispensable à l'existence de l'entreprise

2 Impacts significatifs sur un projet ou une activité majeure du Groupe

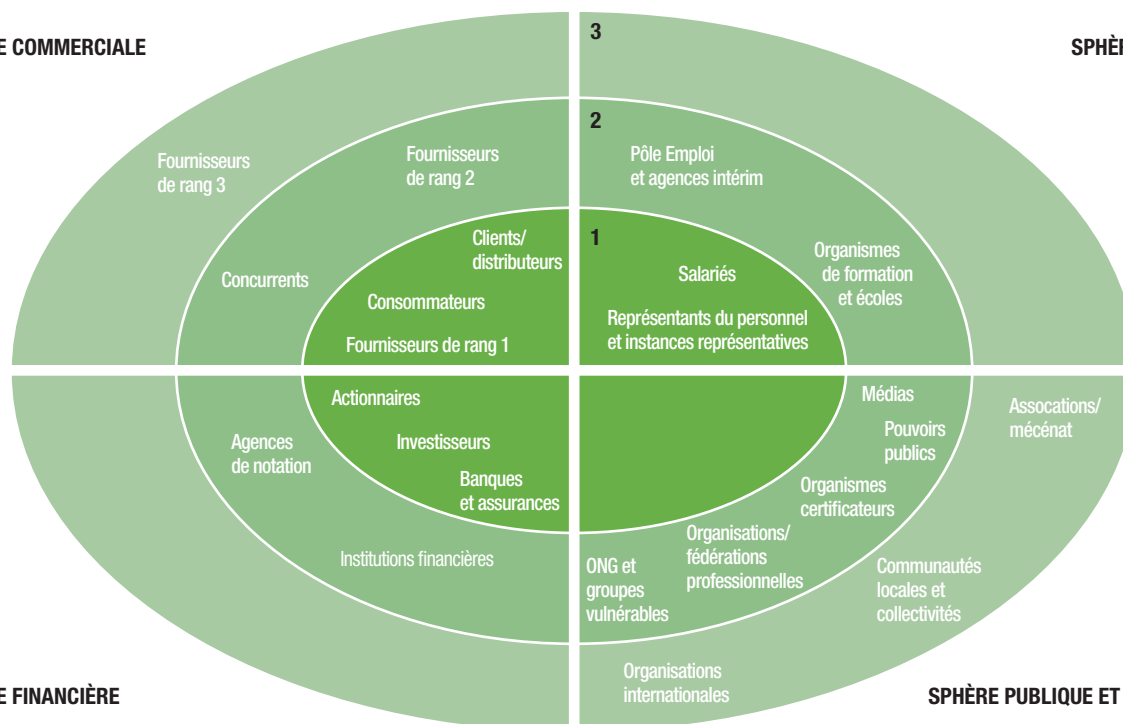
3 Impacts limités ou ponctuels sur un projet ou une activité du Groupe

SPHÈRE COMMERCIALE

SPHÈRE SOCIALE

SPHÈRE FINANCIÈRE

SPHÈRE PUBLIQUE ET SOCIÉTALE



NIVEAU D'IMPORTANCE 1

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Salariés	• Juste rémunération et partage de la valeur • Maintien de l'emploi • Santé & Sécurité au travail et conditions de travail • Formation professionnelle et employabilité • Opportunités d'évolution • Compréhension du projet d'entreprise et de la stratégie • Respect des valeurs de l'entreprise • Reconnaissance et fierté d'appartenance • Information accessible et communication claire • Protection sociale	• Sur la qualité du travail et des produits • Sur le service aux clients • Sur la réputation de l'entreprise • Sur le climat social • Sur l'implication au travail et dans la vie de l'entreprise • Sur le niveau de turn-over • Sur le respect de l'outil de travail	• Réunions de libre-échange • Entretiens professionnels annuels individuels • Management de proximité • Dispositif de communication interne dynamique • Réunions d'information (équipe, unité, activité, Groupe) • Dispositif d'intéressement et de participation • Taux de formation supérieur aux obligations légales • Politique de ressources humaines basée sur le bien vivre ensemble • Académie Fleury Michon et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences • Plan de distribution gratuite d'action pour 100 % des salariés • Mobilisation générale pour la sécurité au travail à travers le Plan Zéro Accident • Promotion de la pratique sportive auprès des salariés à travers de nombreuses actions sportives, installation d'équipements dédiés
Représentants du personnel et instances représentatives	• Reconnaissance des instances représentatives du personnel • Respect des réglementations et du droit social • Capacité de négociation • Reporting, information, consultation • Moyens pour exercer leurs attributions • Dialogue	• Climat social • Réputation de l'entreprise • Qualité de vie au travail • Garantie des intérêts des salariés	• Accords collectifs • Respect des dispositifs légaux de représentation du personnel • Mise à disposition des moyens nécessaires • Promotion de la gouvernance sociale
Clients/Distributeurs	• Des produits rentables qui attirent et fidélisent les consommateurs • Proposer une offre responsable et de qualité aux consommateurs • Pouvoir informer sur les produits qu'ils commercialisent • Pouvoir informer sur les marques/entreprises qu'ils référencent • Une logistique fiable et performante	• Économiques • Visibilité des produits auprès des consommateurs	• Équipes commerciales de 160 personnes • Dont 120 commerciaux sur le terrain • Écoute permanente • Audits qualité des sites de production • Visites des sites • Réponses aux questionnaires spécifiques

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Consommateurs	- Qualité et sécurité alimentaire - Caractéristiques organoleptiques - Bénéfices nutritionnels - Naturalité - Accessibilité prix - Information claire et honnête sur les produits : besoin de transparence - Engagement des marques : comportement éthique, recherche d'une relation de confiance	- Économiques - Sur la réputation - Sur la notoriété - Sur la confiance - Sur les innovations (attentes d'innovations et succès/échecs des lancements)	- Informations sur le site internet - Présence et dialogue sur les réseaux sociaux - Informations sur et dans les packagings - Communication dans les médias classiques - Articles dans la presse - Informations sur les lieux de vente - Réunions de consommateurs pour connaître leurs attentes, remarques, idées... - Enquêtes quantitatives auprès des consommateurs - Panels de dégustation - Écoute, réponses et actions du Service consommateurs - Organisation de journées portes ouvertes sur les sites de production, présentation du travail de la R&D, de la collaboration avec les fournisseurs
Fournisseurs de rang 1	- Juste rétribution - Respect des délais de paiement - Pérennité de la relation commerciale - Perspectives de développement - Partenariat	- Économiques - Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire - Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques	- Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs - Audits et contrôles qualité - Visites des sites, des élevages, des cultures... - Groupes de travail sur des projets de développement
Actionnaires	- Valorisation financière - Croissance, rentabilité et pérennité de l'entreprise - Information sur la gouvernance et la gestion des risques - Informations sur les résultats et objectifs extra-financiers de l'entreprise et sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre	- Sur la valeur du titre - Sur les décisions en Assemblée générale - Sur la réputation	- Assemblée générale des actionnaires au siège - Communiqués, rapports annuels envoyés aux actionnaires au nominatif - Informations financières disponibles sur internet et boîte mail spécifique pour les questions
Investisseurs	- Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe - Valorisation financière - Pertinence de la stratégie	- Sur les apports de capitaux - Sur le soutien au développement	- Réunions, rencontres avec le management - Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels - Réponses aux questionnaires spécifiques - Visites des sites de production
Banques et assurances	- Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe - Limitation des risques - Solvabilité	- Sur les apports de capitaux - Sur le soutien au développement - Sur la couverture des risques	- Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels - Rencontres avec le management - Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires

NIVEAU D'IMPORTANCE 2

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 2	• Juste rétribution • Respect des délais de paiement • Pérennité de la relation commerciale • Perspectives de développement • Partenariat	• Économiques • Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire • Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques	• Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitiens • Audits et contrôles qualité
Concurrents	• Se différencier • Gagner des parts de marché • Croître • Contribuer collectivement aux avancées de la profession	• Économiques • Sur l'émulation commerciale, marketing, R&D...	• Participation aux syndicats professionnels ou sectoriels
Organismes certificateurs	• Coopération de l'entreprise • Disponibilité (accès facile) et transparence des informations, des procédures, des process...	• Sur la labellisation, la certification de l'entreprise ou de certains sites, activités • Sur la réputation, la crédibilité de l'entreprise	• Audits qualité, environnement, sécurité alimentaire...
Enseignement, formation	• Partage et mise à disposition des expertises de l'entreprise • Financement de travaux de recherche • Financement de filières d'apprentissage, de formation... • Partenariats et débouchés professionnels pour les étudiants, les apprentis	• Formation de jeunes, d'adultes, de salariés • Apport de nouvelles formations, filières...	• Participation aux forums et aux salons d'établissements de formation et d'enseignement • Implication dans des instances académiques • Implication dans des groupes projets pour l'insertion, la réinsertion, la formation, la qualification... • Accueil de stagiaires et d'apprentis • Financements de chaires
Pôle emploi et agences d'intérim	• Offres d'emplois	• Recherche des profils adaptés • Force de proposition (profils, techniques de recrutement...) • Source de diversité	• Réunions, rencontres, groupes projets
Pouvoirs publics : • Orientation ressources humaines • Orientation environnement • Orientation santé/sécurité des consommateurs • Orientation financière et fiscale	• Dynamisme du tissu économique, création de richesses et d'emplois • Rentrées fiscales • Respect des réglementations en vigueur	• Cadre législatif • Niveau de pression fiscale • Attribution de subventions • Financement de projets	• Participations à des programmes publics • Participations à des réunions, conférences, groupes de travail • Réponses à des appels à projets • Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires
Fédérations professionnelles	• Participation aux actions collectives • Partages d'idées, de pratiques	• Représenter collectivement les intérêts de l'entreprise	• Rencontres, échanges • Participation aux instances représentatives
Agences de notation	• Coopération de l'entreprise • Disponibilité et transparence des informations	• Sur la réputation et la notoriété institutionnelle • Sur la confiance • Sur la valeur du titre	• Réponse aux questionnaires spécifiques • Rencontres et interviews
Médias	• Informations claires, fiables et pertinentes • Disponibilité des interlocuteurs	• Sur la réputation • Sur la notoriété • Sur la confiance • Sur les succès/échecs des innovations • Économiques • Sur la valeur du titre	• Communiqués de presse • Conférences de presse • Réponses à des sollicitations spécifiques • Visites de sites de production • Réponses aux interviews

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
ONG et groupes vulnérables	- Amélioration continue de la façon dont l'entreprise adresse l'ensemble de ses enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux - Communication transparente sur les sujets qui les concernent directement (sujets différents selon les ONG)	- Sur la réputation - Sur la notoriété - Sur la confiance - Économiques - Sur la valeur du titre - Sur les pratiques de l'entreprise	- Signataire de la Charte de la diversité - Signataire du Livre orange de la Halde (Le défenseur des droits) - Signataire du Passeport avenir - Participation aux Journées du handicap - Mécène et soutien de diverses associations sur des thèmes humanitaires, de la maladie, du handicap, de l'insertion...

NIVEAU D'IMPORTANCE 3

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 3	- Juste rétribution - Respect des délais de paiement - Pérennité de la relation commerciale - Perspectives de développement - Partenariat	- Économiques - Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire	- Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs - Audits et contrôles qualité
Associations/mécénats	- Financement de partenariat, sponsoring, mécénat - Apport de compétences	- Sur la réputation - Sur la notoriété	- Financement de multiples associations sous forme de mécénat, sponsoring, aide - Membre de Conseils d'administration d'associations - Dons alimentaires
Communautés locales et collectivités	- Contribution aux enjeux locaux - Protection de l'environnement - Création d'emplois - Appui au développement local (économique, infrastructures, formation, associatif, etc.)	- Attribution de subventions - Financement de projets - Attractivité du territoire	- Envoi de documentation institutionnelle - Participations à des événements locaux, à des associations locales - Rencontres avec les élus locaux

2.1.7 LA GOUVERNANCE RESPONSABLE ET RESPECT DE L'ÉTHIQUE

2.1.7.1 LES RÈGLES DE GOUVERNANCE DU MODÈLE FLEURY MICHON

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

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

Règles de gouvernance Fleury Michon

Le Conseil d'administration	Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général	Oui		
	Nombre d'Administrateurs indépendants (n'entretenant aucune relation avec le Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement) ⁽¹⁾	3 sur 11		
	Nombre d'Administrateurs présents au Comité de direction Groupe (séparation des pouvoirs)	0 sur 11		
	Nombre d'Administrateurs représentant les salariés actionnaires	2 sur 11 Pour une obligation légale de 1		
	Nombre de femmes au Conseil d'administration	4 sur 11		
	Nombre de réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice (1)	8		
	Taux moyen de présence	92 % (Ce taux ne prend pas en compte les absences d'un administrateur non comptabilisés pour le calcul des jetons de présence suite demande GrG)		
	Versement de jetons de présence en fonction de l'assiduité	Oui		
	Durée du mandat des Administrateurs	3 ans, renouvelable		
	Cumul des mandats ⁽¹⁾	Tous les Administrateurs respectent la règle de non-cumul des mandats		
Et ses comités spécialisés	Rémunération des Administrateurs	Rubrique 3.2 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel		
	Existence de comités spécialisés	Comité d'audit et risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité RSE
	Nombre de réunions au cours de l'exercice	4	6	2
	Taux moyen de présence	100 %	100 %	100 %
Actionnaires	Quorum aux Assemblées générales	Assemblée générale du 28 mai 2019 : 87,27 % des actions et 92,08 % des voix étaient représentées		

(1) Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

2.1.7.2 UN CODE DE CONDUITE ANTICORRUPTION ET DES PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE POUR ENCADRER L'ACTIVITÉ DE CHACUN

Nous avons rédigé en 2017 dans le cadre de la mise en conformité à la loi SAPIN II, un code de conduite anticorruption qui vient compléter nos Principes de Conduite Éthique des collaborateurs du groupe Fleury Michon formalisés depuis. Ce code corédigé avec MiddleNext exprime les bonnes pratiques à adopter dans les relations d'affaires. Il se réfère à la convention des Nations Unies contre la corruption et s'attache à lutter contre toutes les formes de corruption.

Le code de conduite anticorruption et les principes sont disponibles sur le site Fleury Michon dans le groupe – Engagement responsable.

Ce code et ces principes marquent la volonté du Groupe de donner à chacun les moyens d'agir dans le meilleur intérêt du Groupe et de sa réputation et de conduire ses activités en toute légalité.

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

- le respect et la promotion d'une vision loyale des affaires avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, les prestataires, les actionnaires renforcé par la mise en place du code de conduite et le dispositif d'alerte ;
- la protection et la promotion de l'Entreprise à travers ses actifs matériels et immatériels, son image et sa réputation ;
- le respect de l'intégrité des Hommes à travers les consommateurs, les salariés et la société civile en général.

Fleury Michon

PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE



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

En faisant le choix de formaliser ces principes, nous officialisons et affichons l'engagement du Groupe et de ses collaborateurs. C'est à chacun de nous de faire vivre ces principes de conduite éthique pour la pérennité de Fleury Michon, de son écosystème et la conduite de notre mission : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Billy Salha, Directeur Général

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



RESPECTER ET PROMOUVOIR LA LOYAUTÉ DES AFFAIRES, avec nos clients, nos fournisseurs, nos concurrents, nos actionnaires

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

- RESPECTER les contrats établis : prix, délais de paiement, clauses, etc...
- FAVORISER la concurrence loyale : nos activités respectent la réglementation pour éviter d'agir de manière anticoncurrentielle ou d'en être complice,
- FOURNIR aux actionnaires des informations justes et sincères,
- RESPECTER les droits de propriété :
 - intellectuelle : brevets, dessins, modèles, droits d'auteur, marques,
 - foncière : biens immobiliers (terrains nus, bâtiments résidentiels ou industriels),
 - mobilière : propriété personnelle de biens mobiliers (matériels et effets personnels),
- S'INTERDIRE tout acte et situation de trafic d'influence ou de corruption active ou passive, qui, mêlant intérêts personnels et professionnels compromettrait sa liberté de jugement et son

indépendance ou celle de sa partie prenante:

- ne pas tirer un avantage personnel de sa fonction, de sa position professionnelle,
- éviter les situations de conflits d'intérêt. Quand celles-ci se présentent, en référer à son responsable direct qui statuera et gèrera la relation d'affaires,
- ne pas se mettre en situation de redevabilité,
- proscrire les cadeaux et invitations à titre d'avantage personnel. Si toutefois une telle situation ou approche se produisait, le collaborateur devrait en avertir sa hiérarchie afin de statuer,
- s'interdire le blanchiment d'argent,
- prohiber tout acte de délit d'inités.

Le code de conduite anti-corruption détaillé adopté par Fleury Michon est disponible sur le site internet.

Un dispositif d'alerte pour recueillir les signalements est mis en place : codeconduite@fleurymichon.fr.



PROTEGER ET PROMOUVOIR L'ENTREPRISE à travers ses actifs matériels, immatériel, son image, sa réputation

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

- RESPECTER et promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise en se comportant en ambassadeurs par ses propos, son comportement, son attitude,
- GARANTIR la confidentialité des informations connues dans le cadre de son emploi,

- RESPECTER les actifs de Fleury Michon :
 - protection de l'outil de travail et des biens en général,
 - usage responsable du matériel confié dans le cadre de son emploi,
- RESPECTER les droits de la vie privée des personnes et leur image en limitant aux stricts besoins l'utilisation de leurs données personnelles et en s'assurant de les obtenir de manière légale avec leur consentement.



RESPECTER LES HOMMES ET LES FEMMES à travers nos consommateurs, nos partenaires, nos salariés, la société civile en général

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

- RESPECTER et faire respecter les Droits de l'Homme : économiques, sociaux, culturels, civils et politiques,
- PROMOUVOIR, respecter et faire respecter les conventions et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail :
 - liberté d'association des travailleurs,

- liberté de négociation des organisations des travailleurs,
- élimination des discriminations à l'embauche : âge, sexe, race, appartenance sexuelle, politique, nationalité, origine ethnique ou sociale, religion, etc,
- abolition du travail forcé et obligatoire,
- éradication effective du travail des enfants et respect de l'âge minimal légal des enfants dans leur pays,
- S'INTERDIRE toute forme de harcèlement.

COMMENT VIVRE CE CODE DE CONDUITE ?

Ces principes de conduite ont pour vocation de définir le cadre éthique dans lequel nous exerçons nos activités et nos décisions en renforçant notre démarche d'entreprise responsable. En complément des valeurs du Groupe, que sont l'excellence du service, la confiance réciproque, le respect mutuel, l'adaptation continue, le dialogue permanent et l'intérêt collectif durable, ces principes s'appuient sur l'honnêteté, la loyauté et la responsabilisation de chacun dans le cadre de son travail et de sa mission. Ces principes contribuent à la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable, par la promotion des bonnes pratiques des affaires et du respect de chacun. Ils participent également au bon fonctionnement du Groupe, à sa pérennité et au bien vivre ensemble.

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

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

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

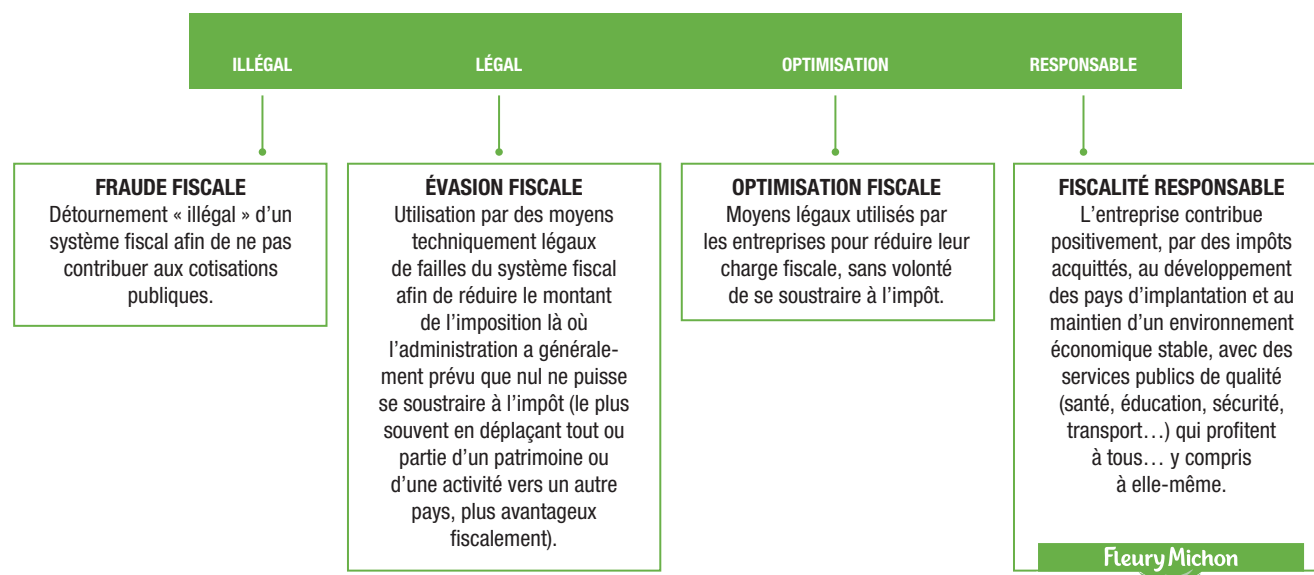
Le Comité exécutif révisé autant de fois que nécessaire ce document et fait une revue annuelle de sa diffusion, de sa connaissance et de son respect.

2.1.7.3 LE CHOIX D'UNE FISCALITÉ RESPONSABLE ET D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE SÛRE

Le groupe Fleury Michon est transparent concernant sa fiscalité et souhaite que sa politique fiscale s'inscrive pleinement dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise. Le Groupe adopte donc un comportement citoyen consistant, non seulement à respecter la législation mais surtout à apporter une juste contribution aux pays dans lesquels il exerce son activité. Ainsi Fleury Michon s'acquitte des impôts dus dans les pays où il est implanté. Il contribue ainsi à

leur développement et à maintenir, dans ces pays, un environnement économique stable, avec des services publics de qualité (santé, éducation, sécurité, transport...) qui profitent à tous, y compris au Groupe lui-même.

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

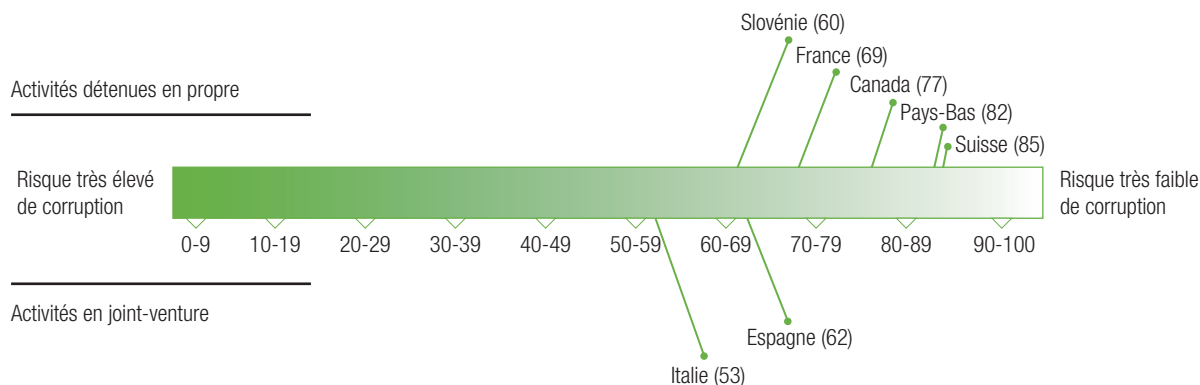


2.1.7.4 FAIRE PREUVE DE VIGILANCE EN MATIÈRE DE CORRUPTION

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

Fleury Michon considère que le risque de corruption reste à ce jour peu significatif pour le Groupe sur ses zones géographiques

d'implantation mais demeure néanmoins vigilant. Les Principes de Conduite Éthique, qui encadrent de longue date les activités de chacun et formalisés en 2014, participent de cette vigilance. Pour renforcer sa vigilance, le Groupe a créé en 2018 une procédure de lancement d'alerte, diffusée aux salariés, ainsi qu'un Comité Éthique chargé de répondre aux éventuelle alertes reçues.



Indice de perception de la Corruption 2019 – Transparency International France

2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS

2.2.1 ÉTENDRE NOTRE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ À NOS APPROVISIONNEMENTS

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

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

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

Les quatre engagements de la Charte Achats

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

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

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

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

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

L'organisation dédiée à la mise en œuvre de la Charte Achats

La Charte Achats Fleury Michon est validée par le Comité Exécutif.

Les Directeurs généraux de Pôles valident la stratégie achat, les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. La mise en œuvre de la Charte Achats et le pilotage opérationnel des achats Fleury Michon sont de la responsabilité du Directeur des achats et filières.

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

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

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

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

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

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

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

- depuis 1973, filière Label Rouge en jambons puis en rôtis ;
- depuis 2002, filière Bleu-Blanc-Cœur en jambons et en rôtis ;
- depuis 2004, filière Bio en jambons puis en plats cuisinés et en volaille ;
- depuis 2011, filière MSC en surimi ;
- depuis 2013, filière pêche responsable en surimi ;
- depuis 2015, filière J'aime en jambons et rôtis ;
- depuis 2016, investissement dans Vallégrain, filière porc ;
- en 2016 également, création de la SAS Les Champs du Possible avec des maraichers Biologiques vendéens ;
- depuis 2017, extension de la filière J'aime en Charcuteries de Volaille, signature d'un contrat cadre de partenariat avec la coopérative Terrena ;
- en 2017, extension de nos approvisionnements en légumes à la filière Biologique.

Fleury Michon a également un indicateur de partenariat avec ses fournisseurs d'emballage.

Depuis plusieurs années, Fleury Michon maintient une part importante de jambons de porc origine France dans ses achats dans le but de soutenir la filière porcine française.

Les emplois induits en France par l'activité de Fleury Michon avec la filière porc sont de quasiment 3 200 dont 40 % générés par les fournisseurs de Fleury Michon. Sur ces 3 200 emplois induits, 45 % sont basés dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire). Au total, ce sont donc près de 5 000 emplois créés ou maintenus en France par la filière porc de Fleury Michon.

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

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

Ainsi Fleury Michon est engagé dans différentes filières qui, chacune à son niveau, agissent sur les modes d'élevage (choix des races, logement des animaux, parcours et alimentation des animaux, âge d'abattage...) en proposant des produits plus respectueux de l'environnement et du bien-être animal. En effet, les filières animales Bio, Label Rouge, Bleu-Blanc-Cœur, J'aime et les Champs du Possible intègrent les démarches alliant sécurité alimentaire (traçabilité), qualité nutritionnelle et réponse aux attentes consommateurs en offrant plus qu'un produit conventionnel.

La filière Bio

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

La filière Label Rouge

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

La filière Bleu-Blanc-Cœur

Elle valorise une mode d'élevage pratiquant une alimentation animale enrichie en plantes et graines présentant des intérêts nutritionnels et environnementaux sur toute la filière.

La filière j'aime

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

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

Nous avons lancé une nouvelle gamme : J'aime, issue exclusivement de la filière porc français. En 2017 nous avons été plus loin dans notre démarche en élargissant la filière à nos charcuteries de volaille grâce à la signature d'un partenariat avec notre partenaire coopératif Terrena. Cette extension nous permet de proposer un nombre plus important de produits issus de la filière J'aime aux consommateurs, toujours pour aller plus loin dans le Manger Mieux.

La filière J'aime c'est :

- une alimentation de qualité des animaux : ils sont nourris sans OGM, avec des céréales françaises. Tous les aliments, ont une composition et une origine tracées ;
- le bien-être animal : la Directive Européenne est strictement respectée tout au long de la vie de l'animal, dans le but d'éviter toute souffrance inutile de l'animal ;

- la santé : les cheptels sont élevés sans antibiotiques, dès la fin du 1^{er} âge (fin de la 6^e semaine) pour les porcs, dès la naissance pour les volailles. Une lutte contre l'antibiorésistance est mise en place par la réduction d'antibiotiques utilisés en médecine humaine ;
- le développement durable : un bilan annuel est réalisé systématiquement.

Un plan de progrès sur 5 ans a été mis en place, dans le but de continuer notre démarche sur l'amélioration du bien-être de l'animal et de diminuer l'impact de l'élevage sur l'environnement. Ce plan de progrès suivi par la filière J'aime comporte des mesures à mettre en place dans les élevages, mesures facultatives en 2015 et 2016. Les mesures à mettre en place sont par exemple : l'installation de panneaux photovoltaïques ou de système de performance énergétique, la mise en place de recyclage d'eau, de niches à porcelets...



Les Champs du Possible

Pour renforcer ses filières d'approvisionnement Fleury Michon a créé les Champs du Possible en 2016. C'est une société commune à Fleury Michon et à 5 GAEC basés à moins de 50 km de nos usines. L'enjeu de cette structure est de développer nos approvisionnements bio locaux en légumes. En 2019, les Champs du Possible a produit 80 tonnes de poireaux, 450 tonnes de pommes de terre et 35 tonnes d'oignons. Au total, ces quelques 550 tonnes de légumes bruts (poireaux, pommes de terre) sont répartis sur les 5 exploitations agricoles du Champs du Possible. C'est peu au regard des 7 000 tonnes de légumes que nous achetons chaque année, mais l'enjeu est de mettre sur pied une filière de proximité, d'expérimenter ce type de circuit court et d'acquérir le savoir-faire sur le fonctionnement des réseaux bio.

2.2.2 ENTREtenir UNE DÉMARCHE NUTRITIONNELLE ACTIVE : 20 ANS D'ENGAGEMENTS

Les produits Fleury Michon sont au cœur de l'alimentation quotidienne des Français. Dans un contexte de transition alimentaire qui évolue rapidement, Fleury Michon a saisi depuis longtemps l'importance des enjeux liés à la Santé de ses consommateurs. Dès 1999, la marque s'est engagée activement dans une démarche nutritionnelle visant à contribuer à une alimentation équilibrée et durable, la faisant évoluer régulièrement afin d'assurer la pérennité de la démarche. Fleury Michon a poursuivi en 2019 son engagement en faveur d'une alimentation sûre, saine et durable.

UNE POLITIQUE SANTÉ FLEURY MICHON POSITIVE, DURABLE ET AVEC DU SENS

Au cœur de la stratégie de l'entreprise, la politique Santé de Fleury Michon est bâtie sur trois piliers fondamentaux :

- 1) Des produits gourmands et sains, avec de bons ingrédients, à des prix accessibles à tous ;
- 2) Des produits respectueux de l'environnement, des Hommes et des animaux ;
- 3) Une communication claire sur notre démarche de progrès.

2.2.2.1 DES PRODUITS GOURMANDS SAINS, AVEC DE BONNS INGRÉDIENTS

Fleury Michon s'engage depuis de nombreuses années à **optimiser en continu la composition et la qualité nutritionnelle de ses produits**.

En 2019, plus d'une dizaine de plats cuisinés ont vu leur composition améliorée (suppression d'additifs, amélioration du profil nutritionnel, suppression d'ingrédients ultra-transformés) conjointement à l'amélioration de leur qualité organoleptique. Par ailleurs, désormais 100% des produits Fleury Michon sont sans arôme artificiel.

Fleury Michon exerce le même niveau d'exigences - si ce n'est plus - quant à la composition et la qualité nutritionnelle des nouveaux produits.

Le développement de chaque produit est encadré par une **charte nutritionnelle basée sur 5 engagements-clés**, intégrés dès la conception des recettes :

- Engagement n° 1 : suppression des additifs ;
- Engagement n° 2 : optimisation des teneurs en matières grasses ;
- Engagement n° 3 : réduction des teneurs en sel ;
- Engagement n° 4 : amélioration de la densité nutritionnelle ;
- Engagement n° 5 : information du consommateur.

Lancement d'une gamme de charcuteries "Zéro Nitrite" : la poursuite des travaux de recherche sur les nitrites a permis de mettre sur le marché une nouvelle gamme de charcuteries (jambon de porc, de volaille, rôtis) sans aucun ajout de conservateur (sans sel nitrité ni nitrites d'origine végétale), à la couleur rose pâle et la durée de conservation moins longue qu'un jambon classique.

2.2.2.2 DES PRODUITS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Nous suivons de très près les **actualités scientifiques et réglementaires des sujets toxicologiques** (contaminants) et **environnementaux** (développement durable). En fonction des niveaux de gravité, de probabilité et de maturité des sujets, nous mettons en place des plans internes de surveillance ou d'action : pesticides, perturbateurs endocriniens...

Nous travaillons également activement sur la réduction et la substitution des matières non durables de nos emballages. Le lancement en 2019 d'une **gamme de plats cuisinés emballés en barquettes en bois** issu de forêts durables permet de réduire de 84% la quantité de plastique utilisée. Cela évitera la mise sur le marché de 50 tonnes de plastique en 2020.

2.2.2.3 UNE COMMUNICATION CLAIRE SUR NOTRE DÉMARCHE DE PROGRÈS

L'ENGAGEMENT DE FLEURY MICHON POUR LE NUTRI-SCORE

Fleury Michon, une marque qui s'engage pour la transparence et l'information des consommateurs

Rendre accessible le Manger Mieux à tous, c'est également bien informer nos consommateurs, répondre à leurs attentes en matière de transparence et leur apporter des informations claires et accessibles afin de les aider à faire les bons choix pour leur santé.

Le Nutri-Score, système plébiscité par les pouvoirs publics et les associations de consommateurs

Reconnu comme le système d'évaluation répondant le mieux aux attentes des consommateurs et le plus efficace en termes de santé publique, nous avons été le **premier industriel à annoncer notre engagement à appliquer le logo Nutri-Score** sur tous nos produits dès la prise de position du ministère de la Santé en faveur de ce système en 2017, aux côtés de plusieurs acteurs de la distribution.

Ce logo, apposé volontairement sur les emballages, permet d'identifier d'un coup d'œil la qualité nutritionnelle d'un produit sur une échelle de 5 couleurs allant de « A » (vert foncé), le plus favorable sur le plan nutritionnel, à « E » (orange foncé), le moins favorable sur le plan nutritionnel.

Nous avons investi plus d'un million d'euros pour renouveler nos packagings et faire apparaître dès 2017 le Nutri-Score sur nos emballages. A fin 2019, **80% de nos produits affichent désormais ce logo sur la face avant, dont la totalité de nos plats cuisinés et surimis**. Le déploiement complet sur l'ensemble de la gamme de produits de charcuterie sera effectif en 2021.

Le Nutri-Score, un indicateur de pilotage du Manger Mieux pour Fleury Michon

Le Nutri-Score est devenu en 2018 le premier indicateur de Responsabilité Sociétale de Fleury Michon. Nous menons un plan d'optimisation des recettes, dans le cadre de notre charte nutritionnelle, afin d'atteindre en 2020 90% de nos produits notés « A », « B » ou « C » sur l'échelle de notation du Nutri-Score.

Nos 5 bonnes raisons d'adopter le Nutri-Score :

- 1) Faciliter la vie de tous ceux qui souhaitent Manger Mieux
- 2) Répondre aux interrogations légitimes des consommateurs sur la qualité nutritionnelle des produits qu'ils achètent
- 3) Proposer des informations nutritionnelles claires et lisibles
- 4) Rendre accessible sans zone d'ombre la qualité nutritionnelle de nos produits
- 5) Être transparent et révéler aux consommateurs nos bonnes pratiques

Si l'étiquetage nutritionnel simplifié est un élément fondateur pour rendre le Manger Mieux accessible à tous, il a toutefois ses limites car une alimentation favorable à la santé ne se résume pas uniquement à la simple composition nutritionnelle des aliments.

Fleury Michon a ainsi mis en place en 2018 sur ses emballages et en 2019 sur son site internet des informations complémentaires au Nutri-Score avec l'**indication de repères de portions, de fréquences de consommation et d'associations au sein d'une alimentation équilibrée**. Ces repères, déterminés sur la base des recommandations officielles de santé publique, sont personnalisables par catégorie d'âge pour s'adapter aux besoins de chacun.

[Aller encore plus loin](#)

Face à l'essor des applications mobiles dont la vocation est d'aider les consommateurs dans leurs choix alimentaires, Fleury Michon a pris le parti de coopérer pour le partage des informations produits avec les applications de scan alimentaire (OpenFoodFacts, Yuka, Scan Up, Allergobox...). La maîtrise des données produits nous permet de garantir aux consommateurs une information fiable et complète, pour permettre à chacun de faire des choix éclairés, selon ses critères de sélection.

2.2.2.4 DES PRODUITS QUI PRENNENT EN COMPTE TOUS LES CONSOMMATEURS

Des personnes sont contraintes de s'alimenter autrement, d'autres le font par choix. En tant que marque alimentaire nationale, Fleury Michon se doit de proposer des produits qui conviennent au plus grand nombre. Afin de mieux comprendre les problématiques inhérentes aux alimentations particulières, nous soutenons depuis de nombreuses années diverses associations de patients.

- La poursuite de notre engagement dans la lutte contre le diabète :
 - L'entreprise mécène depuis 2007 le projet thérapeutique d'Enfance Adolescence et Diabète, créé par l'équipe de

diabétologie pédiatrique du CHU de Toulouse. Cette association accompagne le jeune diabétique et sa famille dans l'acceptation et l'intégration de sa maladie. En 2019, 1084 enfants atteints de diabète ont été suivis. 319 enfants et 323 aidants ont été formés à cette pathologie lors de journées d'éducation thérapeutique de groupe. L'association a organisé 124 interventions en milieu scolaire et ainsi sensibilisé plus de 300 enfants et 650 professionnels. La dotation de Fleury Michon a également aidé à financer le développement de l'application KIDIA, un compagnon digital pour les enfants et adolescents atteints d'un diabète de type 1.

- L'entreprise s'est engagée en octobre 2016 dans une démarche de co-construction avec la FFD (Fédération Française des Diabétiques). Fin 2017, la FFD a lancé les États Généraux du Diabète et des Diabétiques qui se sont déroulés jusqu'en novembre 2018. Fleury Michon a pris part à la réflexion en participant à des auditions, lors desquelles nous avons présenté notre démarche sur l'information consommateur et les actions connexes de partenariats entre les parties prenantes de la société civile portant sur l'éducation. En 2019, Fleury Michon a fait part à la FFD de son souhait de participer à la mise en oeuvre de son projet de conférence de consensus dédiée à l'alimentation des diabétiques sur 2020/2021.
- Le renforcement de notre engagement sur les allergies et intolérances alimentaires :
 - Fin 2018, l'AFDIAG (Association Française Des Intolérants au Gluten) est intervenue auprès de nos équipes sur le site de Moulleron-en-Pareds pour une réunion de sensibilisation. L'intervention a été l'occasion de rappeler les difficultés liées au régime sans gluten et l'importance de faire figurer le logo sur les emballages pour les malades. À fin 2019, 22 produits portaient le logo « épi de blé barré ».
 - L'entreprise a sollicité l'AFPRAL (Association Française pour la Prévention des Allergies) pour travailler sur la question des nouvelles protéines végétales, dans le but de nourrir nos connaissances pour le développement de produits végétariens.
 - L'entreprise poursuit en 2019 une belle progression des résultats avec AllergoBox (portail web et application smartphone dédiés aux personnes allergiques et intolérantes dont Fleury Michon fut le premier partenaire en 2015). AllergoBox compte plus de 300 000 profils actifs. En novembre 2019, Fleury Michon a battu des records de performance sur tous les indicateurs (versus années précédentes) : nombre d'ouverture de fiches produits de produits Fleury Michon, nombre de recherche de produits avec filtre sur la marque Fleury Michon, nombre d'ouverture de fiches recettes intégrant des produits Fleury Michon, nombre d'affichage de produits Fleury Michon en résultats de recherche et nombre de clics sur les listes de produits Fleury Michon diffusées.

- La volonté d'accompagner nos consommateurs vers la déconsommation de viande :
 - Fleury michon souhaite accompagner ses consommateurs vers de nouvelles habitudes alimentaires, intégrant la déconsommation de viande. En 2017, nous avons mis en place un partenariat avec l'AVF (Association Végétarienne de France), permettant de labelliser nos produits végétariens. A fin 2019, 10 produits portaient le Label-Végétarien.
- La promotion des comportements favorables à la santé
 - Afin d'aller plus loin dans ses partenariats et de transmettre les messages de santé publique, Fleury Michon s'investit dans le développement d'actions pédagogiques de sensibilisation à l'équilibre alimentaire et l'activité physique sur son territoire. Grâce à l'expertise nutritionnelle acquise

auprès des sportifs de haut niveau, et via le développement et l'utilisation d'outils pédagogiques sur le Sport et l'Alimentation à destination des enfants de 6 à 12 ans et de 12 à 18 ans, 5 831 enfants ont été sensibilisés en 2019 en partenariat avec les associations sportives locales.

FLEURY MICHON, 20 ANS D'ENGAGEMENTS EN FAVEUR DU MANGER MIEUX

2019 a marqué l'entreprise avec la célébration des 20 ans d'engagements nutritionnels de Fleury Michon.

Durant le mois d'octobre, un événement interne a rassemblé l'ensemble des collaborateurs autour de dégustations, conférences et expositions sur l'ensemble des sites vendéens : l'occasion de célébrer les progrès et résultats atteints par l'ensemble des équipes depuis 1999 en faveur du Manger Mieux.

UNE DÉMARCHE NUTRITIONNELLE

Depuis 21 ans

NUTRITION

CHARTES NUTRITIONNELLE INTERNE

1999
Mise en place d'une démarche nutritionnelle volontaire

CHARTES D'ENGAGEMENTS PNNS[®]

2009-2012
1^{ère} charte d'engagements
2013-2015
2^{ème} charte d'engagements
(1^{ère} entreprise à avoir signé une seconde charte auprès de l'Etat)
RESULTATS ATTEINTS



*Programme National Nutrition Santé

RÉDUCTION DU SEL

2002
1^{er} jambon à -25% de sel
2011
1^{er} surimi à -25% de sel
2018
Démarche de réduction du sel sur une partie de l'offre charcuterie.

-25% DE SEL

NATURALITÉ

1999
Règle d'utilisation de 3 additifs maximum par recette
2004
Suppression de l'huile de palme et des huiles hydrogénées
2016
Définition d'une liste restreinte d'additifs basée sur la norme BIO ou BabyFood
2019
1^{er} jambon « zéro nitrite »
2020
Démarche de réduction du plastique : déploiement des barquettes bois, suppression de la fourchette en plastique des produits de snacking

INFORMATION CONSOMMATEUR

2016
Indication de l'origine géographique des viandes utilisées dans la charcuterie et les plats cuisinés
2017
Application volontaire du Nutri-Score



ALIMENTATIONS PARTICULIÈRES

1987
Expertise en nutrition du sportif de haut niveau
2009
Expertise santé en restauration hospitalière
2015
Programme pédagogique sur l'alimentation et l'activité physique à destination des associations sportives locales

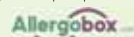
PARTENARIATS

ALLERGIES ET INTOLÉRANCES ALIMENTAIRES

2003
Engagement auprès de l'AFPRAL, Association Française pour la Prévention des Allergies



2015
Engagement auprès d'AllergoBox, portail web et application smartphone dédiés aux allergies alimentaires (1^{ère} entreprise partenaire)



DIABÈTE

2007
Soutien du projet thérapeutique de l'Association « Enfance, Adolescence et Diabète » (CHU de Toulouse)



2016
Engagement auprès de la FFD, Fédération Française des Diabétiques



INTOLÉRANCE AU GLUTEN

2012
Engagement auprès de l'AFDIAG, Association Française des Intolérants au Gluten



FILIÈRES

1973
1^{ère} gamme de charcuterie Label Rouge



2002
1^{ère} gamme de charcuterie Bleu Blanc Cœur



2004
1^{ère} gamme de charcuterie BIO



2007
1^{ère} gamme de plats cuisinés BIO

Soutien aux filières Viandes de France



2013



2015
1^{ère} gamme de charcuterie J'AIME, animaux français élevés sans traitement antibiotique et nourris sans OGM (< 0,9 %)



2.2.2.5 LA CHARTE NUTRITION ROOM SAVEURS

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

La réalisation de cette charte d'engagement sur les thèmes de l'équilibre alimentaire, de la santé des consommateurs et de l'environnement a fait l'objet d'une diffusion par Room Saveur auprès de ses partenaires.

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

Le service qualité et les experts nutrition du Groupe ont collaboré ensemble pour rédiger un guide de « bonnes pratiques ». Ce guide permettra aux équipes de Room Saveurs d'élaborer de nouvelles recettes tout en respectant les engagements. Une matrice d'indicateurs a été mise en place pour permettre le suivi du pilotage des engagements de la charte.

Mi-2017, la société Room Saveurs a souhaité donner une vision plus stratégique de ses engagements toujours en lien avec le projet d'entreprise « Aider les hommes à mieux manger chaque jour » et pour asseoir sa différenciation au sein du marché.

Le retour aux sources

Room Saveurs a entrepris en 2015 une démarche nutritionnelle communiquée auprès de ses clients via une charte d'engagements volontaire. L'un des points majeurs était de réduire la présence d'additifs dans nos recettes. Au-delà de la réduction numérique, il nous a paru important de définir si tous les additifs avaient la même incidence sur la santé des consommateurs. Plus de 300 additifs alimentaires sont autorisés dans l'Union européenne. Cependant, certains sont régulièrement pointés du doigt par des scientifiques ou dans les médias. En 2017, un projet transverse a été mené entre Room Saveurs et Fleury Michon avec pour objectif une évaluation de ces additifs selon une grille à 4 niveaux :

1	Sans risque identifié.
2	Bibliographie peu nombreuse, risque potentiel, additifs douteux.
3	La bibliographie est fournie, additif à risque moyen > À limiter au maximum.
4	Additif à risque élevé > Interdit ou devant être en priorité supprimé.

Cette démarche nous a permis d'identifier 159 additifs controversés : 56 à risque élevé sur la santé (dits de niveau 4) et 103 à risque moyen (dits de niveau 3).

À fin 2019, 91 % des additifs de niveau 4 et 67% de ceux de niveau 3 étaient absents de nos produits.

Ainsi, dès 2017 nous avons supprimé le dioxyde de titane de l'ensemble de nos listes d'ingrédients. L'oxyde de fer a également rejoint la famille des additifs supprimés au sein de Room Saveurs. Ces colorants ont été remplacés par des alternatives plus naturelles tels que le curcuma ou le charbon végétal.

Les pratiques et les modes de culture

Room Saveurs s'engage à ne pas ajouter d'huile de palme ou de matières grasses hydrogénées lors de l'écriture de ses recettes. Les salades faites chez les partenaires alimentaires utilisent systématiquement un mélange d'huile d'olive et huile de colza. L'huile de palme est encore présente sur le glaçage d'un fond de tarte et dans le menu Cacher pour lequel il n'a pas été trouvé d'alternative avec le fournisseur. Cependant, un travail de fond a été mené en 2018, sur les offres « à partager » et « cocktail » et il a été possible de supprimer l'huile de palme sur 2 références.

Toujours dans une démarche de sourcing responsable, les pains utilisés pour accompagner nos plateaux repas ou nos offres à partager sont réalisés avec une farine labellisée Bleu-Blanc-Cœur. Ces pains sont issus de farine de blé franciliens et de farine de lin, source naturelle d'oméga 3, pour une alimentation variée et équilibrée.

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

2.2.3.1 UNE POLITIQUE QUALITÉ EXIGEANTE POUR LA SATISFACTION ÉLÉMENTAIRE DES CONSOMMATEURS

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

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

La Politique du groupe Fleury Michon s'ancre dans la mise en œuvre de Systèmes de Management de la Qualité et de la Sécurité des Denrées Alimentaires, reconnus par l'obtention de certifications IFS ou FSSC22000.

Le Directeur QSE est chargé de la mise en œuvre, de l'animation et de la coordination du Système de Management de la Qualité ainsi que de la sécurité des aliments sur les sites.

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

2.2.3.2 LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

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

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

- la sensibilisation du personnel ;
- le respect des consignes d'hygiène et de contrôle ;
- la sécurisation des sites, des bâtiments, des transports, des produits, des process et des procédés ;
- la sécurisation des données.

2.2.3.3 LE CONTRÔLE RÉGULIER DE LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

À travers sa Politique Qualité Achats, Fleury Michon déploie des moyens significatifs pour le contrôle de ses fournisseurs et le respect des cahiers des charges :

- 6 personnes sont dédiées à la qualité des achats ;
- plus de 120 jours d'audit par nos ingénieurs qualité chez les fournisseurs en 2019 ;
- un laboratoire d'analyses de 7 personnes ;
- des contrôles visuels systématiques à réception ;
- des contrôles organoleptiques quotidiens ;
- plus de 28 000 analyses chimiques élémentaires ;
- plus de 124 000 analyses bactériologiques ;
- un système de traçabilité qui mémorise toute la vie du produit de l'amont à l'aval.

Pour plus d'information sur la Politique Qualité Achats, se reporter à la rubrique 2.2.1.1.

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

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

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

- les risques alimentaires : microbiologique, chimique, corps étrangers, allergènes, éthiques, filière d'approvisionnement, liés à l'environnement agroalimentaire ;
- les risques industriels : incendie, pollution, catastrophe naturelle... ;
- les risques sociaux : grève, accident, rumeur... ;
- les risques organisationnels : disparition d'un dirigeant, risques réglementaires... ;
- les risques informatiques : cybe attaque, ransomware, ... ;
- les risques réputation/médias.

Le Groupe a mis en place une cartographie des risques. Les risques les plus significatifs font l'objet d'une revue régulière par la Direction du Groupe, le Comité d'audit et risques et par le comité de prévention de crise.

Une rubrique spécifique est disponible en 1.5 du Document d'enregistrement universel.

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

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

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

Les missions de cette cellule en cas de crise :

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

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

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

- la politique de sécurité des aliments ;
- HACCP et procédures ;

- les certifications Qualité et Sécurité des Aliments ;
- identification des risques ;
- dossiers de prévention ;
- le déploiement d'un cadre commun applicable à toute nouvelle entité du groupe Fleury Michon afin d'intégrer les critères d'exigences et définir un plan de progrès permettant de garantir la sécurité immédiate des consommateurs et répondre au projet d'entreprise ;
- veilles alertes sanitaires ;
- veilles médiatiques et scientifiques.

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

- Sessions de formation :
 - mediatraining ;
 - gestion des appels à risque ;
 - formation des équipes à la gestion de crise.
- Information et sensibilisation des salariés :
 - sécurité des aliments ;
 - manuel de crise.
- Actions de vérification :
 - la simulation de retrait produit ;
 - la simulation de gestion des appels ;
 - les numéros d'urgence ;
 - la revue de prévention et de gestion de crise ;
- les audits de sites et des organisations.

En 2019, nous avons sensibilisé plus de 77 collaborateurs à la prévention et la gestion de crise à travers des exercices de simulation de crise, des formations aux outils de gestion de crise, media training, gestion des appels à risque de notre service consommateurs ainsi que sur la sécurité des aliments.

2.2.4 L'AVÈNEMENT DE LA RELATION AVEC LES CONSOMMATEURS

Parce que les consommateurs sont également des citoyens. Parce que la maturité générale sur les sujets de société s'est fortement accrue. Parce qu'ils décryptent les éléments de langage et les ressorts de la communication. Parce qu'ils sont très informés et connectés. Pour toutes ces raisons, on ne peut plus s'adresser à eux avec les artifices usés et utilisés pendant des décennies de communication.

Chez Fleury Michon, la communication a laissé la place à la relation.

2.2.4.1 #VENEZVERIFIER : LES CONSOMMATEURS AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

Depuis 2014, Fleury Michon a mis en place des opérations destinées aux consommateurs, aux blogueurs, aux journalistes pour les inviter à vérifier par eux-mêmes les engagements pris par l'entreprise et la marque. Ces opérations baptisées #VenezVérifier accueillent ces visiteurs au regard acéré sur les sites de productions et les emmènent chez les éleveurs ou les pêcheurs.

Depuis 2016, Fleury Michon ouvre également ses portes et celles de ses filières d'approvisionnement aux reportages de journalistes pour illustrer les sujets de fond sur les thèmes de l'alimentation et les sujets qui y sont associés : la santé, l'environnement, la composition des produits, l'origine des matières premières... Fleury Michon considère que l'industrie agroalimentaire a trop longtemps fermé ses portes contribuant ainsi à alimenter les peurs et les fantasmes au lieu de les réduire.

Depuis 2016, l'entreprise ouvre aussi les portes de ses sites de production au grand public. Durant les quatre mois d'été, profitant de la période touristique, Fleury Michon accueille par groupe de 10 à 12 personnes des visiteurs très curieux et très intéressés pour voir comment sont produits leurs aliments du quotidien. En 2016, ce sont 2 sites de production qui ont accueilli les visiteurs et dû en refuser beaucoup plus faute de créneaux disponibles, puis 5 sites en 2017 pour cette opération baptisée alors #VenezVisiter. En 2017, le Groupe a également accueilli des enfants de CM1-CM2 avec leurs professeurs en recherche d'illustration pédagogique sur le thème de l'alimentation autour duquel ils ont pu aussi travailler la géographie, l'économie, la notion d'entreprise, etc. Cet essai concluant a donné lieu à la création d'un groupe de travail en interne afin de mieux mailler avec les écoles primaires à proximité des sites de production pour éventuellement proposer un parcours pédagogique aux enseignants.

En 2019, le Groupe a intensifié son programme d'accueil, en cohérence avec sa politique de transparence et de dialogue, et ce sont 783 visiteurs (*versus* 700 en 2018) qui ont pu visiter les sites de production Fleury Michon. Le taux de satisfaction exprimé par les visiteurs est de 9/10 (*versus* 8/10 en 2018).

2.2.4.2 L'ESSOR DU DIGITAL ET DES RÉSEAUX SOCIAUX

En 2014, Fleury Michon a redéfini sa stratégie de communication. Afin d'amplifier au mieux sa mission « Aider les hommes à manger mieux chaque jour », le Groupe crée son pôle digital. Un tournant pour l'entreprise. La TV reste un canal primordial mais Fleury Michon

développe fortement son écosystème digital afin de toucher tous les consommateurs à des moments différents.

Désirant des échanges personnalisés avec tous ses consommateurs, la marque utilise les réseaux sociaux et internet pour expliquer en profondeur ses actions, ses convictions et sa démarche de transparence :

- repositionnement du site internet de la marque : réponses aux questions des consommateurs, conseils, astuces, explications sur nos process de fabrications, nos filières... deviennent les contenus clés ;
- fusion des 4 comptes Facebook afin de créer la « génération manger mieux » ;
- création d'un compte Twitter qui relaie les actions du Manger Mieux. Des échanges fréquents avec les influenceurs de la food, les journalistes et les blogueurs permettent d'amplifier nos actions ;
- création de notre chaîne YouTube, comprenant de nombreuses vidéos pour montrer « les coulisses » de la marque.

En 2017, le compte Instagram est lancé, avec cette volonté de continuer à humaniser la marque et apporter encore plus de la gourmandise à notre communication.

2.2.4.3 LE HUB CONSO

Le HUB CONSO, installé au cœur des activités de Fleury Michon

Le hub consommateurs est né sur les fondations du service consommateurs, mais avec l'ambition affichée d'être « consumer centric » autrement dit de mettre le consommateur au centre de l'attention et de la relation. Le hub consommateurs regroupe les contacts arrivant par le service consommateurs, l'animation des réseaux sociaux, la veille sur les sujets de discussion sur internet autour de l'alimentation et les réponses qualifiées à apporter aux internautes, aux associations, aux groupes militants.

Ce nouveau service, créé en octobre 2017 a pour objectif de remettre le consommateur au cœur de l'entreprise :

- instaurer un contact privilégié avec lui ;
- innover en créant un lieu de collecte et de partage d'informations ;
- améliorer nos produits, nos process et notre communication ;
- créer ensemble la Génération Manger Mieux.

Cette relation consommateur doit nourrir l'entreprise, la faire grandir et la faire évoluer.

Notre engagement : 100 % des consommateurs satisfaits.

5 actions sont d'ores et déjà mises en place :

1. Répondre à réception de la demande ;
2. Personnaliser l'échange avec le consommateur ;
3. Être joignable 24/7 ;
4. Échanger régulièrement avec nos consommateurs ;
5. Impliquer tous nos services : informer, échanger, sensibiliser !

Le temps de réponse et la satisfaction des consommateurs sont les 2 indicateurs qui piloteront les actions de notre HUB CONSO

2.2.4.4 LA RÉVOLUTION DU PARTAGE DES INFORMATIONS PRODUIT

Depuis de nombreuses années, la transparence et l'information du consommateur sont au cœur des engagements de Fleury Michon afin de permettre à chacun de faire des choix éclairés pour sa santé en choisissant en connaissance de cause.

Actuellement en pleine mutation, le partage de l'information produit se développe désormais à l'aide de nouveaux outils mobiles qui révolutionnent les modes de consommation et se positionnent en « assistant digital ». Un tiers de la population urbaine utiliserait les applications mobiles pour influencer leur acte d'achat, ces applications devenant des références pour analyser notre alimentation et décoder les produits alimentaires (OpenFoodFacts, Yuka, Scan Up...).

Dans l'intérêt des consommateurs, Fleury Michon a pris le parti de coopérer efficacement avec les applications de choix nutritionnel afin de garantir la fiabilité et la traçabilité des données communiquées par ces outils.

Nous mettons ainsi progressivement en place depuis 2018 des solutions de partage automatique et quotidien de nos données produit auprès des applications volontaires (Openfoodfacts, Allergobox) et de leurs intermédiaires (notamment Alkemics), permettant de leur fournir une information complète et à jour au bénéfice des consommateurs et de la marque.

2.2.4.5 L'INFORMATION AUX PROFESSIONNELS DE SANTÉ



Fleury Michon valorise depuis de nombreuses années sa démarche santé auprès des professionnels du secteur (diététiciens, médecins nutritionnistes...) :

- L'édition 2019 du « Guide des valeurs nutritionnelles » (document présentant les engagements de Fleury Michon en termes de nutrition et les valeurs nutritionnelles complètes de l'ensemble des produits) a été diffusée à 11 500 professionnels de santé (diététiciens, nutritionnistes) via mailing postal et distribution dans un salon ;
- Une « Lettre aux professionnels de santé » sur le thème de la Charcuterie a été rédigée et diffusée en septembre 2019 via mailing postal en 5 400 exemplaires, pour toucher plus de 7 300 professionnels de santé.
- Pour accompagner nos engagements 2019, deux campagnes plurimédia ont été menées dans plus de 2 300 cabinets médicaux. La première a eu lieu au cours du premier trimestre 2019 sur la thématique de la réduction de sel et la seconde au dernier trimestre sur la thématique charcuterie & santé. Pour chaque cabinet, une « Lettre » a été remise au médecin tandis que des brochures ont été mises à disposition des patients dans la salle d'attente. L'objectif est d'apporter de l'information scientifique et des conseils alimentaires pratiques. Sur la première campagne près de 249 000 patients ont potentiellement été touchés et 278 000 pour la seconde.

Au total sur 2019, nous avons touché plus de 23 700 professionnels de santé et 527 000 patients.

2.3 ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS

Fleury Michon et ses clients, qu'ils soient des acteurs de la grande distribution (la GMS France représente plus de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe), du catering aérien, du monde hospitalier ou du plateau-repas livré, partagent un objectif commun : satisfaire en permanence les consommateurs pour gagner toujours plus en fidélité et en capital confiance. Dans cette logique, le Groupe entretient une

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

2

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

Concernant la grande distribution, les équipes commerciales de Fleury Michon comptent plus de 160 personnes dédiées à 100 % aux clients :

- des équipes spécialisées pour chaque enseigne pour une meilleure écoute ;
- des équipes Action Marketing Terrain pour animer les points de vente au plus près des consommateurs ;
- des équipes *Category Management* en support et analyse ;
- des équipes merchandising pour l'optimisation de la disposition des produits dans les rayons et le conseil expert auprès des Centrales d'achats et points de vente ;
- des équipes commerciales en région comprenant environ 120 commerciaux pour déployer la stratégie sur le terrain au plus proche du client et remonter les informations au siège. Les équipes marketing et commerciales Centrales et terrain sont les promoteurs du projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » auprès de nos clients : recommandation d'adaptation de l'offre, de leur disposition en rayon, des mises en avant de produits... un relais indispensable afin de concrétiser la disponibilité en magasin du Manger Mieux auprès des consommateurs et de contribuer à améliorer l'alimentation des consommateurs.

2.3.1.1 ANIMATION DES POINTS DE VENTE

Fleury Michon développe et propose à la grande distribution chaque année des dizaines de nouveaux produits dans les rayons des hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité. Les équipes commerciales sont donc particulièrement impliquées pour contribuer à faire découvrir ces produits aux consommateurs, à travers des animations, des PLV (publicité sur lieu de vente) et des mises en avant de produits directement en point de vente. Au-delà de la découverte des innovations, ces animations sont un service apporté par Fleury Michon qui permet d'entretenir une relation de proximité avec les consommateurs, atout majeur pour promouvoir le Manger Mieux et favoriser les bonnes pratiques alimentaires.

Chez Fleury Michon, c'est l'équipe Actions Marketing Terrain qui gère les aspects opérationnels de ces animations, mises en avant et PLV. L'équipe Action Marketing Terrain existe depuis longtemps chez Fleury Michon. Depuis 2016 elle est composée de 8 personnes, véritables pivots entre l'équipe commerciale, le service marketing et les points de vente. Les profils de l'équipe sont très différents, entre créatifs et gestionnaires, et reflètent la diversité des services apportés. L'équipe a particulièrement à cœur la qualité du service client et accompagne les points de vente tout au long du process qui mène à la mise en place d'une action en magasin. La souplesse du service lui permet également de s'adapter et de répondre à certaines demandes spécifiques (théâtralisation des points de vente en fonction de leurs contraintes).

En outre, le service a mis en place depuis plusieurs années des bonnes pratiques en lien avec l'engagement RSE du Groupe.

La première d'entre elle est la diminution de 10 % des impressions des brochures à destination des clients grâce à l'uniformisation des outils ainsi que le développement des supports numériques.

D'autre part, le service Actions Marketing Terrain a sélectionné ses partenaires en fonction de leur engagement et a construit avec eux une collaboration où l'amélioration continue de la performance et l'optimisation des outils sont au cœur de ce partenariat.

Par exemple, sur les opérations générant de gros volumes de ventes (environ 5 000 opérations magasin par an), le fournisseur de meubles frigorifiques a mis en place une charte éthique de développement durable avec plusieurs engagements pour réduire son impact sur l'environnement :

- logistique, avec la création de 10 agences relais pour que la distance entre le lieu de stockage et le lieu d'utilisation des meubles soit inférieure à 200 km ;
- recyclage, avec la réparation des meubles frigorifiques et le tri des PLV usagées ;
- économie d'énergie, avec l'investissement sur des meubles frigorifiques moins énergivores ;

- sobriété des ressources, avec une gestion optimisée de l'énergie, de l'eau et des consommables sur l'ensemble des sites ;
- réduction des émissions, avec le développement de meubles plus économes en fluides frigorigènes.

Au titre des projets en cours, le service Actions Terrain Marketing travaille à imaginer de nouvelles propositions d'actions en magasin pour aller plus loin dans ses réponses aux attentes des consommateurs en termes de transparence sur l'alimentation, d'informations nutritionnelles, de services apportés dans l'aide au choix des menus.

2.3.1.2 LE TRAVAIL AU SERVICE DES CATÉGORIES

Les équipes marketing et commerciales sont également très présentes dans les centrales d'achats régionales et nationales de nos clients afin d'échanger sur l'expertise consommateurs.

Pour la partie commerciale, des *category managers* dédiés à chaque enseigne développent en partenariat une relation de proximité avec leurs interlocuteurs. Ils analysent les performances des enseignes sur les catégories via les données panels, identifient les leviers de développement et présentent à leurs interlocuteurs les recommandations pour développer les ventes des catégories concernées. L'objectif est une croissance durable cohérente avec la mission de l'entreprise : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Le cycle d'échange est important tout au long de l'année, structuré autour :

- d'une Revue de Catégorie ;
- d'une Revue d'Enseigne ;
- d'une Revue d'innovation ;
- et enfin d'un Plan d'action pour l'année à venir, détaillant les recommandations sur une politique d'offre, de promotion et de merchandising adaptés spécifiquement à chaque Enseigne.

Nos équipes Marketing, elles, réalisent de la veille, des études sur l'alimentation, les tendances alimentaires et les évolutions de consommations (études qualitatives, quantitatives, ethnos, Usages & attitudes). Les principaux enseignements de ces études sont présentés aux enseignes afin d'alimenter leur réflexion et l'échange en commun avec comme objectif partagé de toujours adapter l'offre présente dans les magasins, aux attentes et besoins de nos consommateurs.

2.3.1.3 LE CONSEIL MERCHANDISING EN POINT DE VENTE

Dans les points de vente, les commerciaux sont une force de proposition auprès des clients afin d'améliorer en permanence le merchandising des rayons. Grâce à des données géo merchandising, ils connaissent précisément les potentiels de magasins sur les marchés concernés. À l'aide d'outils de reconnaissance visuelle ils réalisent une photographie du rayon en concertation avec les clients dans un délai très court. Grâce à leur expertise, ils présentent ensuite une recommandation d'optimisation merchandising du rayon.

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

2.3.2.1 DES MARQUES FORTES AU SERVICE DE LA RÉUSSITE COMMERCIALE AVEC NOS PARTENAIRES

En GMS Libre-Service France l'offre porte majoritairement la marque Fleury Michon qui représente plus de 90 % du chiffre d'affaires du pôle GMS France. Depuis Avril 2018, le groupe commercialise également sur ce circuit de Distribution les produits pour l'apéritif dinatoire à marque Paso. Un volume de vente est également réalisé sur des produits de marque distributeur.

La marque est un atout concurrentiel majeur. Cette marque est parmi les plus connues en France avec 90% de notoriété en 2019 (contre 88% en 2018) et une des plus vendues avec une présence dans 78,4 % des foyers français ⁽¹⁾.

De sa notoriété et de son image dépendent les succès commerciaux et la préférence des consommateurs. En grande distribution en France, grâce à sa marque Fleury Michon, le Groupe est ⁽²⁾ :

- N° 2 du rayon charcuterie libre-service, avec 12,1 % de parts de marché ;
- N° 1 du rayon surimi, avec 27,4 % de parts de marché ;
- N° 1 des plats cuisinés individuels, avec 24,8 % de parts de marché.

Fleury Michon intervient également sur le plateau-repas livré en entreprise grâce à sa filiale Room Saveurs qui, elle aussi, déploie une stratégie de marques pour mieux segmenter son offre : Twist, Fauchon, Boco, Ville de Paris... Depuis 2018, la filiale L'Esprit frais commercialise également une offre de restauration urbaine ultra-fraîche à la marque Par Ici Cuisine.

Fleury Michon dispose de nombreux atouts qui en font un leader sur ses marchés. Le Groupe est reconnu par ses clients comme un fournisseur de référence, leader du Manger Mieux, capable d'innover, d'apporter du service et de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

2.3.2.2 ENTREtenir NOTRE POSITION DE LEADER PAR L'INNOVATION

La qualité et l'innovation ont toujours été les moteurs du groupe Fleury Michon, avec comme objectif majeur : la satisfaction de nos clients et de nos consommateurs.

Le Groupe s'attache donc à fournir des produits de qualité, innovants et rentables.

L'environnement change, les modes de consommation changent, les consommateurs changent... très vite. Dans ce contexte, le Groupe adapte ses organisations pour accompagner la mutation de nos consommateurs.

(1) Yougov 2019.

(2) IRI parts de marché valeur décembre 2019 Total France.

Une organisation du service marketing du pôle GMS Libre-Service France a été mise en place pour mettre encore plus le consommateur au centre de nos décisions et innover plus vite, plus loin. L'équipe marketing comporte 40 personnes et est organisée autour de l'innovation :

- une équipe Innovations dédiée au développement de nouvelles offres produits adaptées aux nouveaux modes et moments de consommation. (Vision entre 12 et 24 mois) ;
- une équipe Core Business dédiée à la gestion des offres existantes, leur adaptation pour toujours être adaptée aux attentes et goûts des consommateurs. (Vision entre 6 et 12 mois).

Via cette organisation entièrement tournée vers les consommateurs, leurs attitudes, leurs usages, Fleury Michon a fortement adapté son offre pour rendre concrète sa mission : Aider les Hommes à Manger Mieux chaque jour :

- Adaptation continue de son offre core business pour plus de naturalité et d'équilibre nutritionnel : mise en place du nutriscore, augmentation de l'offre charcuterie en Taux de sel réduit ;
- Lancement d'une gamme de charcuterie Zéro nitrite ;
- Lancement d'une nouvelle gamme de plats cuisinés individuels alliant de nouvelles qualités organoleptiques ; grâce à un changement complet du process ; à un emballage en barquette bois moins impactant ;
- Le partenariat avec la société Frais Emincés, spécialisée dans la découpe de fruits et légumes frais

2.3.2.3 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR ALLER PLUS LOIN DANS LE MANGER MIEUX

Dans le cadre de nos échanges avec nos clients de la restauration de voyage ou hospitalière, nous répondons à des appels d'offres extrêmement précis et exigeants à tous points de vue, pour des

raisons évidentes de sécurité alimentaire et de profil nutritionnel. Fleury Michon a démontré sa capacité à fidéliser ses clients en catering aérien et à conquérir le nouveau marché que représente la restauration santé en milieu hospitalier.

À ce titre, et pour tous les marchés ou circuit de distribution sur lesquels Fleury Michon est présent, le service Recherche et Développement Fleury Michon est celui qui travaille les nouvelles recettes et les nouveaux ingrédients, mais aussi les nouveaux process et les nouvelles technologies et savoir-faire alimentaires. Il est un des contributeurs importants au développement des nouvelles gammes de produits et anticipe, étudie et prépare les sujets de l'alimentation de demain.

Le Service Recherche et Développement ; composé de chercheurs, d'ingénieurs spécialisés dans l'alimentation et de Chefs cuisiniers ; travaille à partir d'une cuisine d'essai, laboratoire doté des moyens nécessaires à l'élaboration de nos recettes. La recherche chez Fleury Michon est dédiée à la réalisation de la veille autour des évolutions scientifiques dans le milieu alimentaire et technologiques, permettant le développement de nouveaux produits et concepts. Ce service est également au cœur de nos sites de production, avec du matériel dédié, pour être en prise directe avec les différentes problématiques. Interface du Groupe, le service R&D entretient également un réseau externe important afin de se situer en amont de l'information et de la connaissance.

Dans le contexte de la mission « Aider les hommes à mieux manger chaque jour », le service R&D est amené à développer des produits alliant toujours plus de naturalité (en réduisant les teneurs en sel et en réduisant ou supprimant les additifs dans les produits) au respect des exigences organoleptiques et microbiologiques les plus élevées. Dans ce cadre et afin de lever certains verrous technologiques, la R&D est amenée à nouer des projets de recherche collaboratifs en direct ou via les interprofessions avec les principales institutions nationales de recherche et avec des partenaires privées (fournisseurs, prestataires de recherche privés).

2.3.3 UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PERFORMANTE ET RESPONSABLE

2.3.3.1 LA CHAÎNE LOGISTIQUE AUPRÈS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Pour une entreprise comme Fleury Michon qui élabore essentiellement des produits frais, les deux indicateurs majeurs permettant de mesurer la performance de la Supply Chain sont le taux de service client ⁽¹⁾ et le taux d'invendus ⁽²⁾. Notre responsabilité

est de travailler sur l'optimisation permanente de ces deux indicateurs en trouvant le juste équilibre, pour ne pas améliorer l'un au détriment de l'autre. En effet, la satisfaction client est l'objectif principal pour Fleury Michon mais la responsabilité supplémentaire que nous souhaitons exercer est d'éviter des surstocks importants générateurs de gaspillage alimentaire (cf. chapitre 4 « Utilisation durable des ressources »).

(1) Taux de service = quantités livrées dans les délais impartis/quantités commandées.

(2) Taux d'invendus = quantités de produits finis qui n'ont pas pu être vendus dans les délais impartis (en référence aux contrats date client)/quantités commandées.

En 2019, Fleury Michon affiche un taux de service de 98,8 % ⁽¹⁾ et un taux d'invendus de 0,40 % ⁽²⁾ ce qui fait de nous une référence dans le secteur alimentaire. Ces résultats, reconnus par nos clients, ne sont pas le fruit du hasard.

2.3.3.1.1 La prévision

Afin d'effectuer une livraison de qualité en temps et en heure des commandes de ses clients, Fleury Michon a créé un service Prévision qui permet d'anticiper les commandes et prévoir les moyens nécessaires à la production des produits et leur transport.

Concrètement, comment tout cela s'orchestre-t-il ?

Compte tenu du très faible délai entre la réception et l'expédition de nos commandes (quelques heures seulement), fabriquer à partir des commandes reçues est impossible. Tout notre processus repose donc sur des données prévisionnelles. Que ce soient les achats et les approvisionnements de matières premières, le dimensionnement et l'organisation des effectifs, la réservation des moyens de transport et bien sûr la planification et l'ordonnancement de la production, toutes ces étapes clés de la chaîne d'approvisionnement se basent sur des informations prévisionnelles. Nous devons donc avoir une coordination fine entre ces différentes fonctions et bien sûr la meilleure prévision possible, intégrant jusqu'à la maîtrise de l'écart de prévision. C'est ce qui permet d'organiser de la manière la plus stable et pérenne possible nos productions et expéditions, avec des bénéfices importants pour nos clients, nos fournisseurs, nos transporteurs et bien entendu les salariés Fleury Michon en services de production. C'est également un point de responsabilité important exercé par le service des prévisions envers ses parties prenantes.

Une équipe dédiée, composée de 8 personnes fournit en permanence les prévisions les plus précises possibles à la « maille journalière » (l'ensemble des intervenants du processus) et sur un horizon glissant de 12 semaines. Pour élaborer sa prévision, le prévisionniste utilise un logiciel spécialisé qui effectue des modélisations statistiques sur les historiques de ventes : après avoir identifié et isolé les événements jugés occasionnels (promotions précédentes, phénomène climatique hors norme, incidents divers), il choisit parmi différents modèles statistiques celui qui lui permettra d'obtenir les tendances et saisonnalités les plus pertinentes. Ce n'est qu'une partie du travail. En complément il est sans cesse à l'affût des informations qui vont avoir un impact ponctuel sur les ventes : il peut s'agir de promotions, de plan marketing, d'animations terrain, de prévisions météorologiques décalées par rapport aux normales saisonnières, de changement de schémas logistiques des clients, d'anticipation des volumes en raison des jours fériés, de cannibalisation entre produits... Son rôle est alors de récupérer et de quantifier toutes ces informations le plus précisément possible en interrogeant les acteurs concernés et en travaillant sur des matrices de corrélation. Le prévisionniste estime également le degré de fiabilité de la donnée qu'il fournit, et dans les cas où l'incertitude est importante, il alerte les autres acteurs de la chaîne logistique et participe avec eux à la recherche de solutions adaptées et efficaces pour éviter des surstocks ou ruptures de stocks.

De façon trimestrielle, les prévisions long terme (supérieures à 3 mois) sont également retravaillées en concertation avec les équipes commerciales, marketing, contrôle de gestion et servent de base pour réaliser ou mettre à jour notre plan industriel et commercial sur les mois à venir.

(1) Données à fin décembre 2019.

La qualité de la prévision est un des enjeux importants de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de notre mission « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », ce travail vise à renforcer les liens entre les différents acteurs (producteur, transformateur, distributeur). Cela permet une gestion efficace, évite le gaspillage alimentaire, la désorganisation, améliore la maîtrise des coûts et contribue à rendre le Manger Mieux plus accessible pour tous. Notre satisfaction est de voir le Manger Mieux arriver dans nos assiettes, preuve du succès des efforts engagés.

2.3.3.1.2 L'activité Transport : le dernier maillon de la chaîne d'approvisionnement

Fleury Michon livre quotidiennement les plateformes logistiques de ses clients distributeurs en respectant des impératifs de créneaux horaires parfois complexes. Cette activité Transport est au cœur de l'excellence Client, valeur fondamentale du Groupe, et Fleury Michon s'est doté d'une véritable expertise en interne sur le transport afin d'apporter le meilleur service en maîtrisant ses coûts. Au-delà du service client, la logistique Fleury Michon s'engage sur :

- la sécurité des Hommes, avec une vigilance accrue pour la Logistique dans le déploiement du Plan Zéro Accident de l'entreprise (cf. chapitre 4) ;
- le respect de l'Environnement ; lors de la sélection de ses transporteurs, Fleury Michon priorise des prestataires engagés dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

2.3.3.2 LA LIVRAISON DES PLATEAUX-REPAS ROOMS SAVEURS

Chez Room Saveurs, c'est le service exploitation qui s'occupe de la logistique. 4 personnes polyvalentes, joignables en permanence, et dont le seul objectif est de servir au mieux nos clients. Manger Mieux au bureau, ça commence d'abord par une livraison réussie.

À l'instar de nos fournisseurs de packaging et de nos fabricants de produits, et parce qu'il est le dernier maillon de la chaîne Room Saveurs, en contact direct avec nos clients, nous nous efforçons de choisir le meilleur partenaire logistique.

Pour réussir la prouesse de vous livrer chaque jour à l'heure, parfois dans des conditions difficiles ou spécifiques, nous faisons appel, et ce depuis de nombreuses années, au leader national de la logistique du dernier kilomètre : la société Star Service Gourmet. Leur flotte est modulable en fonction de nos besoins ; nous pouvons la renforcer significativement en seulement quelques heures.

Nous leur confions la préparation et la livraison de vos commandes. Nos chauffeurs vous les apportent du lundi au dimanche, jours fériés inclus, de 6 heures à 22 heures, et ce, dans un créneau d'une heure (hors conditions particulières).

Afin de servir au mieux nos clients, nous adossons notre organisation à deux plateformes logistiques :

- La première, située au nord de Paris, à Gennevilliers ;
- La seconde au sud, à Orly.

Ces infrastructures nous permettent de livrer au quotidien l'intégralité de l'Île-de-France.

En cas de besoin spécifique, notre organisation nous permet également de livrer de façon ponctuelle des territoires plus éloignés.

Afin de toujours vous garantir des produits de grande qualité, nous avons fait le choix d'une logistique sous température dirigée (0 °C/+3 °C). Ainsi, 100 % de nos véhicules sont frigorifiques, respectent les règles de l'HACCP et de maintien de la chaîne du froid. Chaque plateforme dispose de zones de préparations réfrigérées.

Les services qualité de Room Saveurs et de Star Service Gourmet ont conjointement élaboré des procédures strictes qui permettent une traçabilité des températures à chaque étape de la chaîne logistique. Certains véhicules sont équipés de traceurs qui enregistrent la température de l'enceinte en permanence. Pendant la période estivale nous renforçons systématiquement nos contrôles.

En cas de défaut, des procédures de secours sont immédiatement déclenchées.

De même, la préparation de chaque commande est contrôlée informatiquement par un logiciel spécifique. Ce WMS (logiciel de gestion d'entrepôt) permet de vérifier l'adéquation entre les produits commandés et les cartons dans lesquels ils ont été positionnés afin d'optimiser la préparation de commandes.

Cette traçabilité se poursuit maintenant jusqu'à la livraison chez le client.

Depuis quelques mois, nous avons mis en place, avec notre partenaire logistique, la géolocalisation des véhicules qui assurent nos livraisons.

Le client peut ainsi accéder à une information claire et précise sur l'état d'avancement de sa commande.

Ainsi, la qualité et la fiabilité de l'information disponible pour le client ou pour notre service logistique s'en est trouvée améliorée.

Mais notre mission ne s'arrête pas là. Nous devons garder sans cesse à l'esprit que nos clients attendent toujours plus de nous.

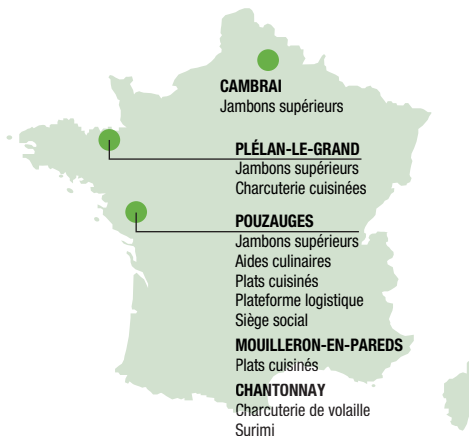
Nous allons ainsi devoir relever plusieurs défis dans les mois et les années à venir :

- livrer mieux, plus vite, plus propre, moins cher ;
- inventer de nouveaux services pour demain, notamment pour ce qui concerne le recyclage des déchets que nous générons.

Parce que Manger Mieux c'est aussi prendre soin de notre planète, nous avons intégré dès 2018 un véhicule au Gaz Naturel de Ville (GNV) dans la flotte dédiée à Room Saveurs.

2

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



Pour les sites de production en France :

- Aides culinaires : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Montifaut (jambon) FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Chantonay (charcuterie) : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Cambrai : FSSC22000 + ISO9001 ;
- Plélan le grand : ISO 22000 + ISO9001 ;
- Mouilleron en Pared : ISO 50001 + ISO9001 + IFS ;
- Montifaut (traiteur) : ISO 50001 + ISO9001 + FSSC22000-
- Traiteur de la Mer (Chantonay) : ISO 50001 + IFS + ISO9001

Pour la logistique :

- Plateforme logistique : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001

Pour le siège social :

- Fleury Michon SA : ISO 50001 + ISO9001 + FSSC22000

Pour les sites de production internationaux :

- Proconi (Slovénie) : ISO 9001, IFS.

2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS

Les impacts environnementaux de Fleury Michon sont ceux d'un industriel de l'agroalimentaire : consommations de matières premières, notamment agricoles, mais aussi de matériaux d'emballages, d'eau et d'énergie ; production de déchets et émissions d'effluents. Au-delà du respect des normes et réglementations environnementales applicables, très strictes dans l'industrie agroalimentaire, le Groupe se doit, pour pérenniser son activité, d'optimiser l'usage des matières premières dans la mise en œuvre de ses processus de fabrication et ce, dès la conception de ses recettes ou de ses emballages. Fleury Michon

s'attache également à réduire les quantités de déchets, d'effluents et de gaz à effet de serre liées à son activité industrielle en particulier de ses activités de logistique et de stockage ainsi qu'à sensibiliser son personnel aux enjeux environnementaux.

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

2.4.1 NOTRE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

2.4.1.1 LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ENCADRÉE PAR LA POLITIQUE GÉNÉRALE DU GROUPE

Fleury Michon s'engage à développer son activité en maîtrisant ses impacts sur l'environnement. Sa stratégie RSE s'appuie sur la Politique générale du Groupe signée en 2018 par le Directeur général.

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

- la prévention de la pollution ;
- l'utilisation durable des ressources (énergies, matières premières, emballages) ;
- la protection de l'environnement, en particulier la lutte contre les changements climatiques.

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

- l'efficacité énergétique ;

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- le recyclage des déchets industriels.

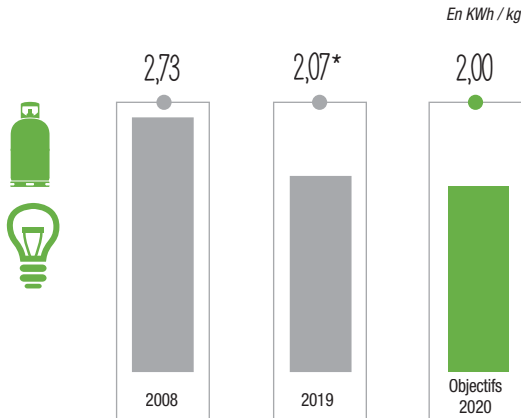
Compte-tenu de la multiplicité des facteurs influençant ces objectifs une vision globale pour une période donnée nous semble plus pertinente qu'une vision annuelle de ces mêmes objectifs. En parallèle chaque site de production fixe ses objectifs annuels d'efficacité énergétique et de recyclage des déchets industriels en prenant en compte l'objectif global du groupe à 2020 et les perspectives d'évolution et d'activité propres au site.

Consommation énergétique sur le périmètre France

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

Les ratios énergétiques exprimés ci-dessus englobent une part « fixe » qui correspond à la consommation nécessaire pour maintenir en condition de production les usines, indépendamment des quantités produites (maintien de la température, pression des réseaux...), et une part variable directement liée aux volumes produits. Plus les volumes augmentent plus la part fixe diminue.

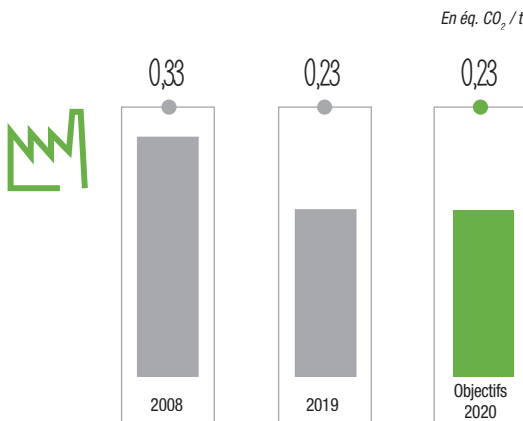
L'objectif de 2,0 kWh/kg en 2020 a été défini pour un objectif de volume estimé à 100 000 t.



*Avec Paso (2,10 hors Paso)

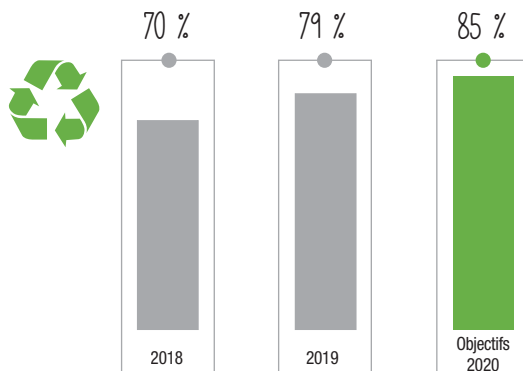
Émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 & 2

Exprimées en tonne équivalent CO₂ par tonne produite, les émissions de gaz à effet de serre doivent diminuer de 30 % entre 2008 et 2020 sur le périmètre France pour passer de 0,33 à 0,23.



Proportion des déchets traités par filière de valorisation

L'objectif d'amélioration de valorisation des déchets industriels pour la France est fixé à 85 % en 2020 contre 70 % en 2008.



2.4.1.2 RESPONSABILITÉS, MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

Responsabilités et moyens mis en œuvre

La Politique générale du Groupe est validée le Directeur Général et le Comité Exécutif.

Ils valident également les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. Le déploiement et le pilotage opérationnel de ces plans d'actions sont délégués à chaque Directeur de site, Responsable de processus ou de fonction.

La cohérence de l'ensemble des actions est assurée par la direction QSE.

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

De plus, la fonction responsable qualité, responsable sécurité et responsable environnement est représentée localement sur chaque site de production,

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

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

Pour les usines implantées à l'étranger, nous nous conformons aux réglementations en vigueur dans les pays concernés.

Systèmes de management

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

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

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

Le Groupe s'appuie également sur le référentiel ISO 50001 pour le management de l'énergie, enjeu à fort impact environnemental et économique.

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

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

Pour preuve, dans le cadre du plan de formation 2019, nous avons réalisé 166 formations en France sur des domaines en relation avec l'environnement. Ces formations abordent entre autres les thèmes des risques incendie, du fonctionnement des installations frigorifiques, le tri des déchets, la recyclabilité des matériaux plastiques, la norme ISO 50001...

2.4.2 PRÉVENIR LES POLLUTIONS

2.4.2.1 UNE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRÉE À NOS SITES DE PRODUCTION

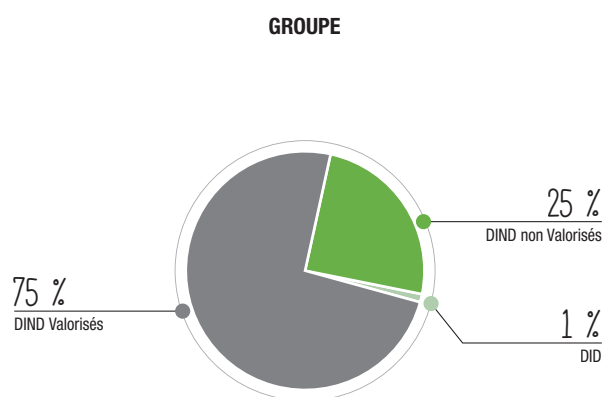
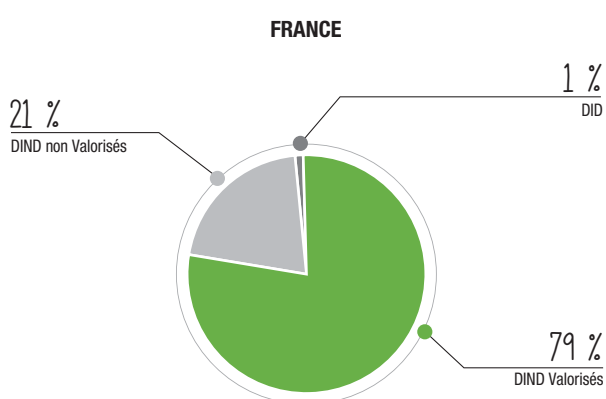
Les activités de Fleury Michon génèrent deux types de déchets :

- **les déchets industriels non dangereux (DIND)** : emballages des matières premières, lisières de films de conditionnement, cartons et papiers, métaux et bois. Par exemple : nos palettes Europe sont intégrées dans une filière de valorisation dont une partie est effectuée au profit d'une association pour l'emploi de personnes en situation de handicap. Ils font l'objet d'une valorisation soit par recyclage, réutilisation ou en Combustible Solide de Récupération (un combustible solide de récupération ou CSR est un combustible, produit à partir de déchets n'ayant pu être triés et recyclés). Les déchets organiques proviennent

des opérations de préparation et de fabrication dans les différentes unités de production de Fleury Michon. Ils sont traités dans des filières spécialisées, à destination de l'alimentation animale et en méthanisation. Fleury-Michon fournit les déchets organiques produits par ses usines vendéennes à une centrale de biométhanisation implantée localement (à moins de 30 km). Celle-ci produit du biogaz qui est réinjecté dans le réseau gaz GRDF permettant l'alimentation des usines.

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

RÉPARTITION DES DÉCHETS PRODUITS PAR NATURE EN 2019 (EN % DU VOLUME) : FRANCE (BASE 11 870 TONNES) ET GROUPE (BASE 13 111 TONNES)



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

* Le tonnage des DID émis en 2018 a été corrigé dans ce rapport (la valeur indiquée l'année dernière était erronée suite à une erreur d'unité dans une déclaration d'un site : 55,48 t ont été émises en 2018 au lieu des 382,15 t prises en compte l'année dernière soit 0,49 % du total émis)

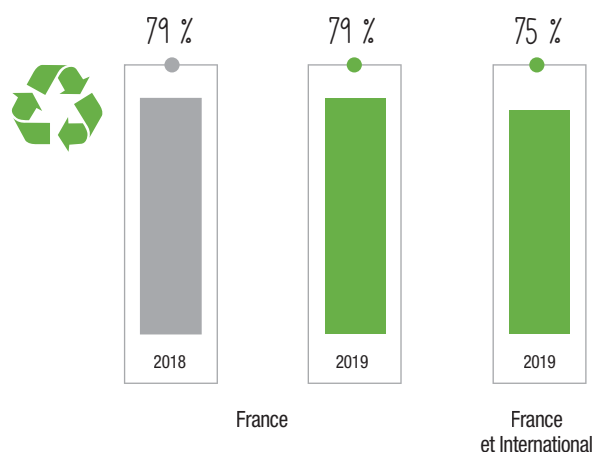
TRAITEMENT DES DÉCHETS

	2018	2018 Corrigée	2019	Variation
FRANCE				
Quantité totale de déchets générés ⁽¹⁾ (en tonnes)	11 571,44	11 244,77	11 869,78	+ 5,6 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit ⁽¹⁾ (en g/kg)	139	135	137	+ 1,5 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation ⁽¹⁾ (en tonnes)	9 192	8 865	9 418	+ 6,2 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation ⁽¹⁾	79,43 %	78,84 %	79,34 %	+ 0,5 pt
CANADA + SLOVÉNIE				
Quantité totale de déchets générés ⁽²⁾ (en tonnes)	1 177,37	1 177,37	1 241,65	+ 5,5 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit ⁽²⁾ (en g/kg)	158	158	166	+ 5,1 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation ⁽²⁾ (en tonnes)	393	393	467	+ 18,8 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation ⁽²⁾	33,42 %	33,42 %	37,59 %	+ 4,2 pts
CONSOLIDÉ GROUPE ^{(1) (2)}				
Quantité totale de déchets générés (en tonnes)	12 748,82	12 422,15	13 111,43	+ 5,5 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (en g/kg)	140	137	139	+ 1,5 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (en tonnes)	9 585	9 259	9 885	+ 6,8 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	75,19 %	74,53 %	75,39 %	+ 0,9 pt

(1) Avec boues de station d'épuration en 2018.

(2) Hors déchets papier Canada.

PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION



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

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

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

Les stations sont soit pilotées en interne par des techniciens Fleury Michon assistés de sociétés spécialisées en traitement des eaux usées soit directement par ces mêmes sociétés. Les installations sont toutes équipées de dispositifs de mesure et d'autosurveillance.

Les unités de production de Cambrai et Plélan-le-Grand, ainsi que notre site slovène, assurent le prétraitement de leurs effluents qui sont ensuite épurés dans les stations communales.

LA DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE (DCO)*

	2018	2019	Variation
Rejet final de DCO en rivière (<i>en tonnes</i>)	16,80	17,16	+ 2,1 %
Rejet final de DCO en irrigation (<i>en tonnes</i>) (Mouilleron et Pouzauges Gare)	6,20	5,65	- 8,9 %
Rejet total DCO au milieu naturel (<i>en tonnes</i>)	22,98	22,81	- 0,7 %
Ratio DCO rejet total au milieu naturel (<i>en mg/kg de produit</i>)	266,70	266,04	- 0,3 %

* Il s'agit de la somme de la DCO relevée sur les stations d'épuration exploitées en propre par Fleury Michon et des effluents traités par les stations communales (Cambrai, Plélan et Proconi). La DCO totale exclut donc l'activité canadienne.

2.4.2.3 LA MAÎTRISE DES NUISANCES SONORES

La prévention des nuisances sonores est une responsabilité pour un groupe industriel comme Fleury Michon. Les limites des nuisances sonores sont fixées dans les arrêtés d'exploitation propres à chaque

site et contrôlés régulièrement. La réduction des nuisances est également intégrée lors de l'achat de nouveaux équipements. Par ailleurs concernant la sécurité des salariés, le port de protections auditives est obligatoire sur les sites industriels.

2.4.3 UTILISER LES RESSOURCES DURABLEMENT

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

	2018	2019	Variation
FRANCE			
Consommation d'eau (<i>en m3</i>)	835 602	887 277	+ 6,2 %
Intensité de la consommation d'eau (<i>en l/kg de produit</i>)	10,03	10,21	+ 1,8 %
CONSOLIDÉ GROUPE			
Consommation d'eau (<i>en m3</i>)	1 001 349	1 045 874	+ 4,4 %
Intensité de la consommation d'eau (<i>en l/kg de produit</i>)	11,03	11,08	+ 0,5 %

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

réfrigérer les usines et les produits. Chaque site de production a mis en place un suivi des consommations d'eau et détermine chaque année des objectifs et des plans d'actions associés dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DEPUIS 2010 PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 83 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



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

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

Optimiser les rendements des matières premières alimentaires

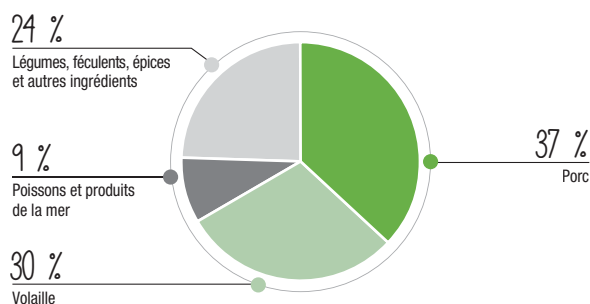
Les principales actions concernent la meilleure adéquation entre la qualité des matières premières et les process de production (cuisson et tranchage par exemple) afin d'optimiser l'utilisation des ressources tout en gardant le respect de la qualité voulue définie dans les cahiers des charges. Les notions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

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2019 TOUTES PROVENANCE (FRANCE + INTERNATIONAL)

	2018	2019	Variation
Porc	33 756	32 794	- 2,9 %
Volaille	26 505	26 020	- 1,8 %
Poissons et produits de la mer	8 269	7 966	- 3,7 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	22 201	21 420	- 3,5 %
TOTAL CONSOLIDÉ	90 731	88 200	- 2,8 %

L'évolution des volumes achetés est liée à l'évolution des volumes produits en 2019 par rapport à 2018.

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2019 (EN % DES VOLUMES)



Lutter contre le gaspillage alimentaire et plus encore

Fleury Michon produit et commercialise 407 millions de solutions repas (en unités de vente) cuisinées fraîches par an, soit 82 700 tonnes de denrées alimentaires. À ce titre, le Groupe est très investi dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Les mesures mises en place sont :

- en amont : Privilégier l'achat de matières premières prêtes à l'emploi, nos fournisseurs étant plus à même que nous de réemployer (par exemple dans l'alimentation animale) les déchets issus de la préparation de ces matières premières (os, gras, épilures...) ;
- lors de la conception des produits : les quantités de produits par sachet sont adaptées à chaque usage. Certains produits sont disponibles en plusieurs conditionnements adaptés au nombre de convives du repas. D'autres sont disponibles en barquettes sécables préservant la fraîcheur pour une utilisation optimale du produit. Les informations concernant les quantités recommandées par repas sont mentionnées sur chaque sachet.

Nous indiquons des dates limites de consommation les plus longues possibles en fonction de la nature des produits et de leur durée de conservation. Lorsque les quantités permettent la consommation du produit en plusieurs occasions, nous indiquons également une date limite de consommation après ouverture sur le sachet ;

- en production : Fleury Michon s'est doté d'un système de prévisions des ventes très performant afin de produire au plus juste et d'éviter le surplus ;
- en aval, La logistique Fleury Michon est en mesure de pouvoir livrer les plateformes logistiques de nos clients plusieurs fois par semaine. Les équipes commerciales sont également en contact quotidien avec nos clients pour étudier les stocks livrés et les ajuster au plus près des besoins des consommateurs afin de limiter au maximum les invendus en magasin.

Concernant les invendus consommables restants (Date limite de consommation trop courte, suremballages abîmés, écarts de poids...), il existe une boutique de déstockage « Fleury Shop » (dotée d'un site internet) pour les salariés France et les retraités qui propose à prix attractif ces produits invendus encore consommables.

Pour aller plus loin, nous sommes partenaires d'associations à but caritatif dont l'objectif est d'apporter une aide alimentaire aux plus démunis (Banque Alimentaire, Secours Populaire, Restos du Cœur, Halte du Cœur...). Nous leur avons remis en 2019, 342 tonnes de produits.

Réduire l'impact des emballages mis en marché

L'EMBALLAGE : UN RÔLE CLÉ ALIMENTAIRE

L'emballage a trois fonctions primordiales dans l'activité de Fleury Michon :

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

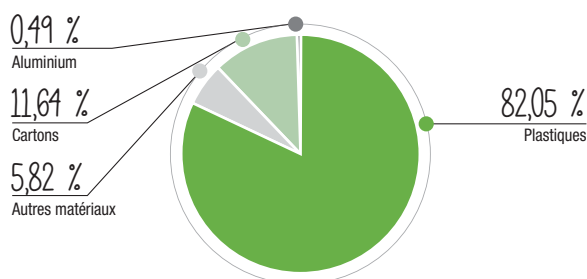
Au titre de son activité, Fleury Michon répertorie deux catégories principales d'emballages : les plastiques et les cartons. Les volumes des autres catégories consommées par Fleury Michon ne sont pas significatifs.

Le reporting de Fleury Michon s'appuie sur la déclaration CITEO pour la France. Il est complété par les volumes mis en marché hors France par les entités canadienne et slovène.

EMBALLAGES MIS SUR LE MARCHÉ EN 2019

En tonnes	2018	2019	Variation
Plastiques	8 322	8 300	- 0,3 %
Cartons	1 043	1 177	+ 12,9 %
Aluminium	56	50	- 10,7 %
Autres matériaux	647	589	- 9,0 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	111	107	- 3,6 %
Quantité totale d'emballages consolidés	10 067	10 116	+ 0,5 %

REPARTITION DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGE UTILISÉS PAR FLEURY MICHON



L'évolution des consommations d'emballages est liée à l'évolution des volumes des activités et des mix produits.

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

FLEURY MICHON S'ENGAGE POUR DÉVELOPPER LE RECYCLAGE DES EMBALLAGES EN PLASTIQUE

Une contribution active pour l'économie circulaire

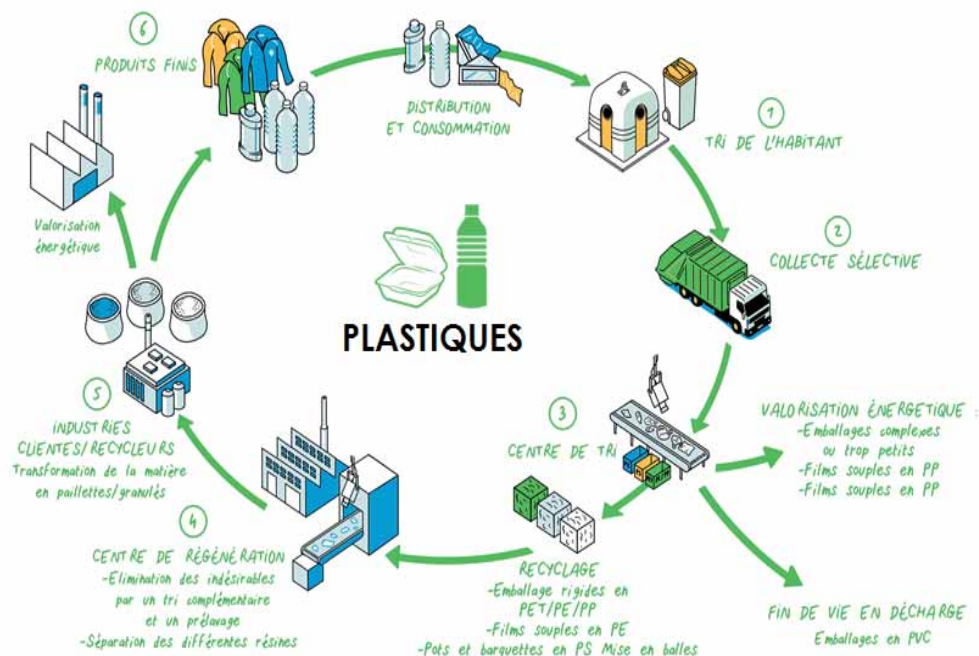
Chaque année, Fleury Michon verse une contribution de plus de 3 millions d'euros pour financer le traitement et le recyclage des emballages de ses produits mis en marché en France.

Cette somme est collectée par Citeo qui pilote le dispositif national de tri et de recyclage des emballages et des papiers. Grâce à la contribution financière de Fleury Michon, chaque année, plus de 200 000 habitants ont accès à un système de tri plus moderne, soit l'équivalent de la ville de Rennes.

L'engagement du Groupe en faveur de l'économie circulaire ne s'arrête pas là.

Afin de réduire le recours aux ressources naturelles, Fleury Michon utilise des matériaux recyclés pour la fabrication de ses emballages : par exemple 28 % de plastiques recyclés composent la barquette de Jambon. Cette utilisation de matériaux recyclés n'est aujourd'hui pas encore techniquement possible pour tous nos produits.

La boucle du recyclage des emballages en plastique



Objectif 100 % des emballages triés

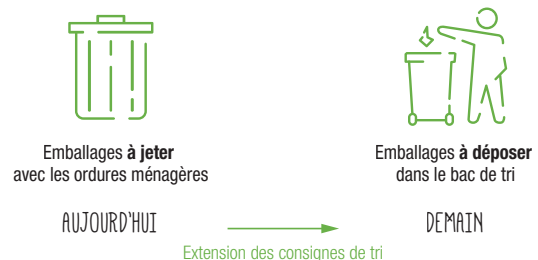
Les plastiques représentent environ 80 % des emballages émis par Fleury Michon chaque année :

Un matériau privilégié à la fois pour ses qualités de protection et de conservation de nos produits, mais aussi pour sa légèreté.

Toutefois, en France seuls 24 % des emballages ménagers en plastique utilisés sont recyclés. Un taux encore faible qui s'explique par une limitation des consignes de tri nationales aux seules bouteilles et flacons. Les autres emballages en plastique partant avec le reste des déchets ménagers pour enfouissement ou incinération.

Grâce au programme d'extension des consignes de tri lancé en 2011 par Citeo et soutenu par Fleury Michon via sa contribution financière, davantage d'emballages en plastique seront recyclés. Actuellement, 15 millions de Français peuvent déjà trier tous leurs emballages. L'objectif de la Loi de Transition Énergétique étant que le déploiement de ces consignes élargies soit effectif partout en France d'ici 2022.

Ce qui va changer avec l'extension des consignes de tri



Développer le recyclage des emballages en plastique

Fleury Michon continue ses efforts pour augmenter la proportion des emballages mis sur le marché pouvant être recyclés ou revalorisés.

Une cellule emballage travaille spécifiquement sur ces sujets.

L'entreprise poursuit son implication dans différents projets de R&D et participe à un nouvel appel à projets lancé par CITEO pour améliorer la revalorisation des plastiques en partenariat avec l'ADEPALE et d'autres industriels.

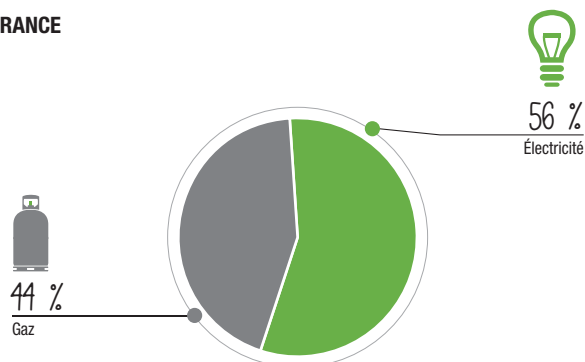
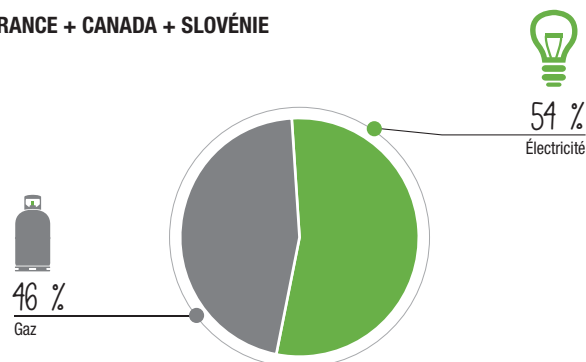
D'autre part, nous poursuivons la transformation des emballages complexes utilisés pour les produits de charcuterie, en passant d'une base PVC vers des solutions en aPET.

Sensibiliser les consommateurs à trier leurs emballages

Et parce que sans son geste de tri, rien n'est possible, Fleury Michon aide le consommateur à trier en apposant une consigne de tri qui précise la destination de chaque composante de l'emballage sur l'ensemble de ses références, soit 407 millions d'unités mis en vente en France.

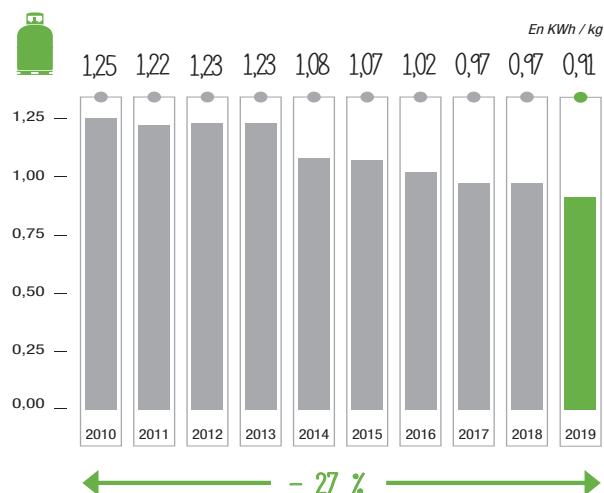
2.4.3.3 RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

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

CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR TYPES (EN % DE MWH) FRANCE + INTERNATIONAL**FRANCE****FRANCE + CANADA + SLOVÉNIE****CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE**

	2018	2019	Variation
FRANCE			
Gaz naturel (en MWh)	80 839	79 369	- 1,8 %
Ratio (en kWh par kg produit)	0,97	0,91	- 6,2 %
CONSOLIDÉ			
Gaz naturel (en MWh)	97 506	97 069	- 0,5 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,07	1,03	- 3,7 %

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE HORS FIOUL DEPUIS 2010 PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 82 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



Sur la période 2010-2019 le ratio de la consommation énergétique a baissé de 27 % sur le périmètre France.

LA CONSOMMATION EN GASOIL PÉRIMÈTRE FRANCE (L)

Les consommations de gasoil n'intègrent pas la consommation de la flotte de véhicules commerciaux (2017 : 393 906 litres). La consommation des autres véhicules (navettes assurant la logistique intersites, autres véhicules propres) est prise en compte dans les chiffres ci-dessous. Le périmètre antérieur a été réajusté hors flotte commerciale pour garder des périmètres comparables.

CONSOMMATION GASOIL (EN L) EN FRANCE

	2018	2019	Variation
FRANCE			
Consommation gasoil (en litres)	117 337	105 612	- 10,0 %
Ratio (en L/tonnes kg produit)	1,41	1,21	- 14,2 %

CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE

	2018	2019	Variation
FRANCE			
Électricité (en MWh)	97 643	100 186	+ 2,6 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,17	1,15	- 1,7 %
CONSOLIDÉ			
Électricité (en MWh)	110 960	113 434	+ 2,2 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,22	1,20	- 1,6 %

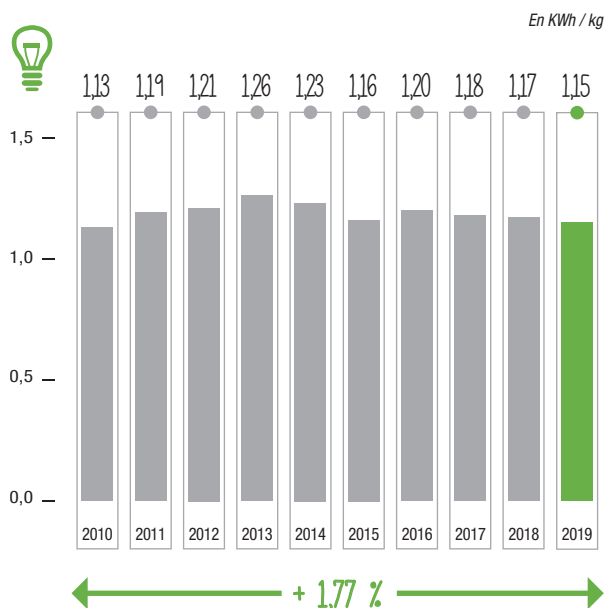
LA CONSOMMATION EN FIOUL (L)

A noter, la consommation de fioul a nettement diminué en 2019, à rapprocher de

- Remplacement de la chaudière fioul de Fleury Shop par une chaudière gaz en 2019 (conso 2018 : 4 888 litres)
- Chaudière de la holding (en moyenne 2 remplissages par an) : 1 remplissage en 2019 contre 3 remplissages en 2018. La consommation effective reste cependant stable.

	2018	2019	Variation
FRANCE			
Consommation en Fioul (en litres)	28 343	18 805	- 33,7 %
Ratio Fioul (en L/tonnes g de produit)	0,34	0,22	- 35,3 %
CONSOLIDÉ			
Consommation en Fioul (en litres)	28 343	18 805	- 33,7 %
Ratio Fioul (en L/tonnes g de produit)	0,31	0,20	- 35,5 %

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE DEPUIS 2010 PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 88 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



Sur la période 2010-2019, le ratio de consommation électrique a augmenté de 1,77 % sur le périmètre France.

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

Le bilan présenté ci-dessous est séparé en deux parties :

- une première partie qui fait l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre issus des activités propres de l'entreprise. Il se réfère pour cela aux périmètres 1 et 2 du bilan réglementaire réalisé l'année précédente.

L'inventaire de ces émissions a été réalisé selon l'option dite « détenue »

Le périmètre couvre :

- les activités Françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ile-et-Vilaine, la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord ainsi que la société Paso qui fait son entrée dans le bilan 2019. Room saveurs n'est pas intégré dans ce bilan, les données la concernant sur le périmètre retenu étant non significatives.

- les activités canadiennes et slovènes.

Les données présentées dans ce bilan n'intègrent pas les émissions de GES liées aux consommations de carburant de la flotte commerciale, celles-ci n'ayant pu être consolidées.

- une deuxième partie qui étend le bilan GES aux postes du scope 3 les plus significatifs, conformément aux dispositions du décret n° 2017-1138 du 19 août 2016.

Nous avons pu déterminer cette significativité en étudiant différents bilans réalisés sur le Groupe par le passé.

Ont ainsi été retenus pour le bilan 2019, dans la catégorie « achat de biens » du scope 3 :

- les matières premières carnées les plus importantes de notre activité (porc et volaille),
- les emballages.

Le périmètre couvre pour cette extension les activités Françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ile-et-Vilaine, et la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord. Room saveurs et Paso ne sont pas intégré.

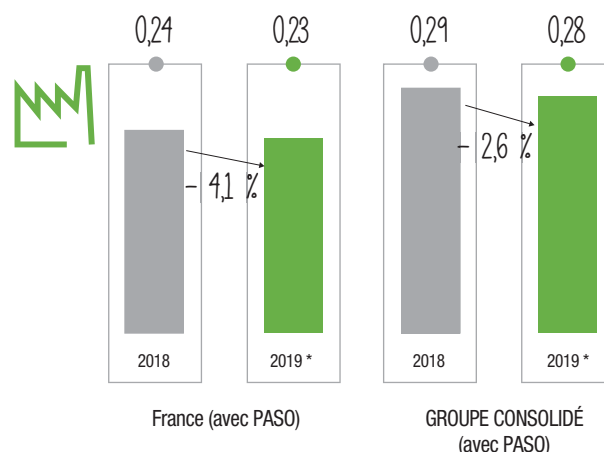
Pour chaque partie le résultat final est exprimé en tonnes équivalent CO₂.

Les facteurs d'émission ayant permis de convertir ces données en tonnes équivalent CO₂ sont ceux de la base carbone, base de données publique développée en coopération avec l'Agence Nationale pour le Développement de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont été mis à jour pour tenir compte des versions les plus récentes publiées sur le site internet www.bilans-ges.ademe.fr.

2.4.4.1 BILAN GES SCOPE 1 ET 2

Afin de faciliter la lecture suite à l'intégration de Paso, et en mesurer l'impact sur les données, le tableau intègre un comparatif "hors Paso" (périmètre constant vs 2018) et "avec Paso".

	2018	2019 (hors Paso)	2019 (avec Paso)	Variation (Hors Paso)	Variation (Avec Paso)
FRANCE					
Somme de tonnes eq. CO ₂	20 127	19 409	20 145	- 3,6 %	0,1 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,24	0,23	0,23	- 4,9 %	-4,1 %
CONSOLIDÉ GROUPE					
Somme de tonnes eq. CO ₂	26 171	25 786	26 521	-1,5 %	+1,3 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,29	0,28	0,28	- 2,8 %	-2,6 %



Le bilan 2018 s'était amélioré par rapport au bilan 2017.

- à périmètre constant (hors Paso), La tendance se confirme en 2019, aussi bien sur les valeurs brutes que les ratios.
- en intégrant Paso, nous remarquons que l'impact est limité en valeurs brutes, mais que le tonnage supplémentaire apporté par cette activité a un impact positif sur les ratios.

2.4.4.2 BILAN GES SCOPE 3 (ÉMISSIONS INDIRECTES) – POSTES SIGNIFICATIFS

Comme les années précédentes, ont été retenus comme postes significatifs, les achats de biens suivants :

- porc ;
- poulet ;
- dinde ;
- plastiques ;
- cartons.

Les produits carnés sont, parmi les matières premières, ceux dont les impacts sur les GES sont les plus élevés.

Nous avons choisi les facteurs d'émission les plus représentatifs de notre activité parmi ceux disponibles sur la base Carbone.

Extension scope 3	2018	2019	Variation
Somme de teq.CO ₂	354 850	346 654	- 2,3 %
Somme de teq.CO ₂ /t	3,9*	3,8	- 3,5 %

Les matières carnées représentent la part majoritaire de ces émissions indirectes (93 %) comme en 2018.

L'évolution des volumes achetés est liée à l'évolution des volumes produits en 2019 par rapport à 2018

* valeur 2018 corrigée en 2019 – valeur publiée dans le rapport 2018 : 4.2

2.4.5 AGIR EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

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

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

Dans le cadre de cet engagement, Fleury Michon a mis en œuvre des actions sur le territoire :

La création d'une filière porc bio origine France. La production bio actuelle ne représentant que 0.5% de la production totale nationale. L'objectif est de développer des filières locales d'approvisionnement. La première installation d'éleveurs devrait voir le jour dans les Pays de la Loire dans le courant de l'année 2020 ;

La création d'une structure commune avec des agriculteurs bio en Vendée. En juillet 2016, Fleury Michon a co-créé avec six GAEC engagés dans un schéma de polyculture élevage « Le Champ du Possible », une SAS dont la

En 2019, Fleury Michon a signé la charte d'adhésion à la stratégie régionale pour la biodiversité des Pays de la Loire. En s'engageant auprès de la Région, Fleury Michon prend acte que la biodiversité est un bien commun dont l'érosion impose un changement qui transcende l'ensemble des acteurs territoriaux. .

vocation est de produire des légumes bio pour les besoins de Fleury Michon, mais aussi pour les circuits courts de vente. Les poireaux ont été les premiers légumes produits par cette structure la première année, puis les pommes de terre la deuxième année, les oignons en 2019 ;

Concernant les OGM, en plus des engagements au travers du développement de l'activité bio, Fleury Michon a créé la filière J'Aime en porc en 2015 et en poulet en 2017 dont un des deux axes consiste à nourrir les animaux en céréales françaises non-OGM. Une majeure partie des éleveurs de cette filière est basée dans les Pays de la Loire.

2.4.6 DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE ROOM SAVEURS

En 2004, Fleury Michon a procédé à l'acquisition d'une activité de livraison de plateaux-repas aux entreprises en région parisienne: Room Saveurs. Depuis, l'activité de Room Saveurs s'est également diversifiée vers le buffet événementiel ainsi que la proposition d'ateliers, animations, événements after-work aux entreprises.

Avec Room Saveurs, nous avons pour ambition d'être le traiteur nouvelle génération : Room Saveurs cherche à explorer les goûts, dénicher les bons produits et déceler les talents secrets. Depuis presque 15 ans, nous nous renouvelons et évoluons pour vous proposer une offre gourmande qui vous ressemble et qui répond à vos envies au bureau : un service et de bons produits pour manger mieux, travailler mieux.

Room Saveurs propose une offre large pour apporter le Manger Mieux dans tous les moments de la consommation au bureau. Pour chaque envie, nous sommes là, réveiller votre journée, déjeuner convivial ou d'affaires, petits et grands événements.

Son activité est exclusivement tertiaire. Elle met au point, développe, commercialise et promeut son offre. La production des recettes, la préparation des plateaux et la livraison sont effectuées par des prestataires référencés. Conscient de son impact potentiel sur l'environnement, Room Saveurs a développé une démarche environnementale complète, associant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

UNE PLANÈTE EN PARTAGE

Le secteur alimentaire est particulièrement concerné par les grands enjeux environnementaux auxquels nous faisons face. Le choix de notre alimentation, de son modèle de production, de son élaboration ou de son acheminement jusqu'à nous, de la fin de vie des produits et emballages...autant de facteurs qui impactent favorablement ou défavorablement les sols, l'air, l'eau et les écosystèmes.

N'étant pas doté de sites de production en propre, Room Saveurs n'a pas d'impact industriel direct sur l'environnement. Les enjeux environnementaux de Room Saveurs se situent principalement sur sa chaîne de valeur et portent sur le choix des approvisionnements et des emballages, la lutte contre le gaspillage alimentaire, la gestion des consommables, la gestion logistique ainsi que la fin de vie des produits.

Le choix des approvisionnements

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

Nous souhaitons favoriser et proposer à nos clients des produits issus d'un modèle de production durable. Les circuits courts, l'approvisionnement local, l'agriculture biologique sont les modèles que nous souhaitons promouvoir pour leurs impacts positifs sur la planète.

Développement produits et sourcing responsable

Nous avons fait le choix en 2017 de proposer de la volaille 100% française, objectif atteint en mars 2018 sur les plateaux repas, puis sur les déjeuners à partager. Nous travaillons pour atteindre cet objectif d'ici 1 an sur les offres cocktails, objectif quasiment atteint puisque, à fin 2019, seulement trois produits cocktail ne répondent pas à cette exigence.

Ce travail a été élargi aux autres protéines, sur nos marchés historiques (plateaux repas et déjeuner à partager) nous sommes parvenus à 100% de viandes d'origine France. Pour la charcuterie, nous pouvons avoir recourt à des origines Europe pour des cohérences de gammes (ex. charcuterie Italienne sur la gamme Italienne).

Dernier chantier, favoriser les approvisionnements biologiques, avec pour objectif, sur les pommes, pommes de terre et fraises directement manipulées chez nos prestataires alimentaires, que nous soyons sur un approvisionnement 100% issu de la bio.

Nous suivons un indicateur concernant l'utilisation de produits issus de l'agriculture biologique par poids de produit. A fin 2019, nous nous étions à 5,8%, notre objectif étant de développer cette part. Notre ambition est de proposer à nos clients le meilleur compromis entre une alimentation plus durable et une attractivité économique pour nos clients. Fin 2018, nous avons défini d'augmenter pour chaque carte de 2 points la part d'ingrédients bio dans nos offres. Pour cela, nous avons lancé un projet en partenariat avec nos fournisseurs pour faire certifier les recettes répondant aux critères « contient des ingrédients biologiques ». Cette démarche devait venir nous aider mais l'usage nous a montré que le temps de gestion de ce type de démarche pouvait se révéler plus complexe. Nous continuons à nous chercher dans cette démarche. Néanmoins, Room Saveurs a obtenu en septembre sa certification bio pour la distribution de produits certifiés.

Depuis 2016, les équipes R&D de Room Saveurs ont travaillé pour mettre en avant les ingrédients issus de circuits courts (ex : moutarde du Vexin ou de Meaux, fromages d'Île-de-France ou de Rambouillet, etc.).

Le bien-être animal est travaillé au niveau de nos cahiers des charges avec l'utilisation d'œufs issus d'élevage de poules en plein air pour les œufs mis en œuvre chez nos fournisseurs.

Développer des emballages faiblement impactants

Notre stratégie consiste à favoriser les emballages ayant un impact minimal sur l'environnement car réutilisables, issus de matériaux recyclables ou/et recyclés, en quantité réduite par suite d'une démarche d'écoconception et dont la fabrication est réalisée au plus près des zones de consommation.

Concernant les verres, Room Saveurs est passé d'une production exclusivement asiatique en 2008 à 85% fabriqués dans le Nord-Pas-de-Calais en 2015, jusqu'à atteindre les 100%. Pour les emballages, nous avons entrepris depuis 2007 un travail de fond pour les relocaliser de l'Asie vers la France et l'Europe. Ce travail nous a permis de limiter le transport et redynamiser les activités locales.

Par exemple, sur notre activité plateaux repas (qui est la plus représentative de l'activité Room Saveurs avec 38% de nos volumes de vente), les marques Twist, Roberta, Boco, Ville de Paris et Pause Déjeuner (coffret et sac snacking) sont produites en France soit en 2019, l'équivalent de 69% de nos plateaux repas fabriqué en France.

En complément, nous avons développé l'utilisation de la bagasse (pulpe de canne à sucre) dans nos différentes créations (en 2011 avec Pleine Nature, Ville de Paris en 2017, les bowls en 2018). Notre modèle de production nous permet d'utiliser une référence sans aucun pelliculage, assurant donc son caractère « home compost ». Ce matériau offre une alternative aux assiettes en plastique.

La réduction – Limiter l'inutile

La fonction de l'emballage est de protéger le produit. Partant ce constat nous avons supprimé certains couvercles d'assiette lorsque cela n'était pas nécessaire. Les couverts en inox sont désormais emballés par leur serviette ou avec une bague en carton. Toutes ses démarches ont permis d'acquiescer de l'expérience. Elles ont également aidé les équipes marketing, les partenaires alimentaires et logistiques à prendre le tournant dans la démarche d'écoconception. En mars 2019, le coffret Twist, premier coffret sans plastique, est lancé.

- Le coffret est fabriqué en France
- Il n'y a plus de couvercle en plastique. Les assiettes et le coffret ont été ajustés pour qu'ils puissent assurer le rôle de protection nécessaire à nos produits. Nous estimons une diminution de 17 tonnes de plastiques sur un an vs. précédent coffret.
- Les verres en verre ont été retirés pour réduire à l'année de 13 t le poids du transport.
- Des contenants en fibre de canne à sucre pour utiliser une ressource renouvelable. Notre process le permettant, nous n'avons pas de pelliculage de protection.

Au final, c'est une empreinte carbone réduite de 26% versus le précédent coffret. Et toujours la possibilité de recycler les couverts en inox. Cette démarche a été récompensée en novembre lorsque nous avons obtenu l'oscar de l'emballage avec notre fournisseur de coffret.

LA GESTION DES CONSOMMABLES

Depuis 2014, nous suivons nos consommations d'électricité et le personnel est régulièrement sensibilisé pour limiter les consommations inutiles. Nous avons enregistré en 2018 notre première diminution en consommation électrique.

Sur la première partie de l'année 2019, la consommation s'est maintenue à celle de 2018. Cependant, avec le déménagement dans les locaux de WeWork, nous ne sommes plus en mesure de suivre notre consommation spécifiquement pour notre entité. Cet indicateur ne sera donc plus suivi.

Néanmoins, tout comme sur l'ancien site de Room Saveurs, le site de WeWork Bibliothèque sur lequel la société est installée depuis l'été 2019, a souscrit à un contrat en faveur de l'énergie verte : pour chaque kWh consommé, le fournisseur d'énergie s'engage à produire la même quantité d'énergie via des énergies non fossiles et durables.

Le suivi de la consommation de papier s'est maintenu et se maintiendra malgré le déménagement et le regroupement des entités. Cependant, il est important de noter :

- Que nous n'avons pas pu collecter les informations liées aux consommations de papiers sur les imprimantes du bailleur pour les mois de juillet à fin septembre.
- Le périmètre de cet indicateur a évolué en intégrant les équipes du pôle.

Dans ce contexte la consommation de 2019 est de 1066 Kg soit une augmentation de 9,5% mais avec un périmètre un peu différent.

Anecdotique mais néanmoins significatif, depuis 2016, Room Saveurs a mis en place avec Nespresso et en partenariat avec La Poste, un service de recyclage des capsules de café consommées par l'entreprise.

A fin août 2019, ce sont 388kg de capsules qui ont été collectées et recyclées. Pour mémoire en 2018, nous avons collecté 183Kg de capsules. Les équipes se sont plus fortement mobilisées sur ce sujet. Le contrat a également pris fin avec le déménagement dans les locaux de WeWork. Néanmoins, le café disponible est un café en grain certifié UTZ.

Une logistique durable

Depuis 15 ans, Room Saveurs travaille avec la société Toutadom, nouvellement nommée Star Service Gourmet. Le groupe Star Service partage les mêmes engagements et la volonté de participer positivement aux impacts environnementaux.

En 10 ans, leurs émissions de CO2 ont baissé de plus de 20%. Grâce à cette démarche, ils obtiennent le Label Objectif CO2 délivré par le ministère de la transition écologique et solidaire, et par l'ADEME.

Ces résultats ont été obtenus grâce à l'utilisation de véhicules répondant aux dernières normes en matière de lutte contre les pollutions (EURO6), à la formation et à la sensibilisation des chauffeurs livreurs à l'éco conduite.

De plus le service ingénierie de Star Service teste en avant-première de nouveaux véhicules propres, grâce à son étroite collaboration avec les constructeurs automobiles. C'est dans ce cadre qu'un véhicule au GNV a été affecté à la flotte spécifique Room Saveurs.

Une deuxième vie pour nos produits

En 2012, nous avons lancé en exclusivité, le premier service de récupération des déchets non alimentaires (verres, couverts et thermos).

Aujourd'hui, nous sommes le seul acteur du marché à proposer ce service gratuitement à nos clients.

En 2014, grâce à ses clients, Room Saveurs a équipé en verres, couverts et thermos l'ensemble des centres d'hébergement du Samu social de Paris ainsi que ses maraudes de nuit.

Depuis septembre 2016, les bocaux en verre de la gamme BOCO ont également été intégrés aux services de recyclage.

De plus en septembre 2016, un nouveau kit de recyclage a été mis à la disposition de nos consommateurs, l'objectif étant de favoriser le recyclage en prenant en compte les freins identifiés par les utilisateurs (volumes de verres et couverts pas toujours adaptés au format de la réunion, difficultés de montages, etc.).

En 2019, nous avons récupéré 613 Kits soit une estimation de 4291 verres et 12 873 couverts récupérés. Pour les thermos, c'est 3051 thermos qui ont été mis à disposition des associations.

L'évaluation par nos clients

Suite à des demandes de nos clients, Room Saveurs s'est engagé dans une démarche de développement durable avec EcoVadis.

EcoVadis est une PME engagée dans le développement de solutions sur les achats responsables et l'évaluation. Une évaluation est effectuée sur 21 indicateurs RSE, découpés en 4 thèmes : Environnement, Social, Éthique et Supply Chain.

Courant 2019, nous avons vu se développer les demandes d'évaluation RSE de la part de nos clients. Des solutions telles qu'EcoVadis (client depuis 2015) ou Acisia sont fortement plébiscitées et permettent d'avoir une évaluation indépendante.



ÉVALUATION



NOTATION



NIVEAU DE MAÎTRISE

Ecovadis	70/100	GOLD	
Acesia - anti corruption	76/100	RISQUE FAIBLE	
Acesia - RSE sociétal	67/100	RISQUE FAIBLE	

2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Juste équilibre entre développement économique et vision humaine

« Nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leur responsabilité et de l'intérêt général long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi de faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. »

Grégoire Gonnord, Président du groupe Fleury Michon.

2

Les faits marquants dans le domaine social en 2019

2019 a été principalement marquée par :

- le rachat des sociétés Marfo et de Frais Emincés (prise de participation) ;
- la négociation d'un nouvel accord sur la structure de la représentation sociale UES (refonte des droits des représentants du personnel et organisations des instances) ;
- les élections professionnelles dans les sociétés CCP, Room Saveurs, Good Morning et UES aboutissant à la mise en place du CSE (conformément aux nouvelles obligations légales) ;

- la mise en place de la digitalisation de la gestion des temps pour tous les salariés de l'UES, CCP et la SIC (accès à distance des informations pour consultation et demandes des éléments de gestion des temps) ;
- la mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants du groupe (cadres agents de maîtrise et techniciens) en plus du parcours déjà en place pour les ouvriers employés (connaissance de l'entreprise).

2.5.1 LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES : LA RECHERCHE DU JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA VISION HUMAINE

La Politique Ressources Humaines est clairement orientée vers la notion du « bien-vivre ensemble », du « bien travailler ensemble » dans l'entreprise en privilégiant la proximité, le dialogue permanent et le développement des compétences.

Le Groupe cultive depuis des années cette politique autour de l'équilibre entre le développement économique et la vision humaine. L'employabilité de chaque salarié est un enjeu majeur d'aujourd'hui et de demain. Fleury Michon est convaincu que les hommes et les femmes sont une richesse de l'entreprise et contribuent à sa réussite par les compétences, l'engagement, la motivation et le travail d'équipe.

La Politique Ressources Humaines vise à :

- accompagner la transformation de l'entreprise portée par le projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- anticiper l'évolution des compétences de demain et maintenir l'employabilité des équipes au travers d'une gestion RH efficace ;
- développer un mode de management Fleury Michon fondé sur la responsabilité de chacun, la performance, la proximité et le travail en équipe conformément à nos valeurs ;
- animer le système de communication interne dynamique, interactif et motivant ;

- gérer la relation sociale au travers du dialogue permanent, de l'ouverture, et du vivre ensemble ;
- manager la diversité, les talents, la motivation individuelle et collective.

La mise en œuvre de ce management, partagé tant en France qu'à l'International, s'inscrit par ailleurs dans le respect des valeurs du Groupe. Elle s'appuie sur la politique managériale de proximité, fondement de la culture du Groupe. Pédagogie-proximité-agilité sont des axes forts du management.

Fleury Michon travaille également au développement de l'employabilité, ainsi qu'à la formation professionnelle pour les salariés de ses sociétés intégrées. Les co-entreprises, co-détenues avec des partenaires italiens et espagnols, partagent le même état d'esprit que Fleury Michon.

Les équipes Ressources Humaines Talents, composées d'une cinquantaine de personnes, sont chargées de mettre en œuvre et déployer la Politique Ressources Humaines du Groupe. Elle accompagne le développement du Groupe et les équipes sur les trajectoires professionnelles, les développements des compétences, la qualité de vie au travail, etc.

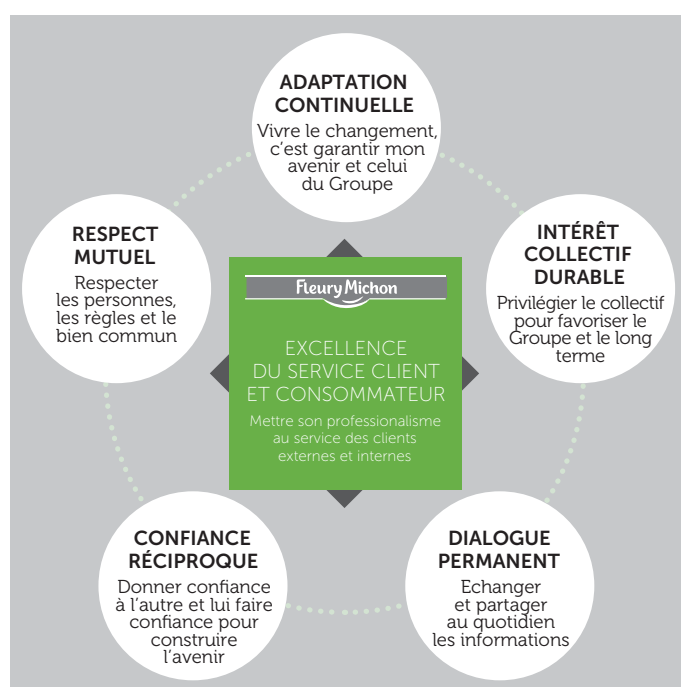
Être à l'écoute des clients, s'adapter à l'environnement, accompagner les changements, communiquer de façon interactive et former les équipes sont les maîtres mots des enjeux Ressources Humaines. Des valeurs définies et partagées avec les salariés.

Le Groupe mène ses activités dans la recherche de l'excellence du service client et consommateur en s'appuyant sur cinq valeurs fondamentales :

Enfin, parce que la réussite du Groupe passe par les Hommes et les Femmes, le travail d'équipe et la motivation sont des facteurs clés dans la mise en œuvre du projet d'Entreprise.

La politique des Ressources Humaines prend largement en compte cette dimension. Elle favorise la motivation au travail par :

- le management de proximité ;
- la responsabilisation des équipes ;
- le dialogue ;
- l'appropriation des projets par les équipes ;
- la co-gestion du parcours professionnel avec le salarié ;
- la formation ;
- la communication interne ;
- la reconnaissance de chacun.



Ces valeurs ont été définies avec des collaborateurs représentatifs de tous les salariés et de toutes les activités du Groupe. Des réunions de travail ont permis de dégager des valeurs qui reflètent un mode de fonctionnement partagé par le plus grand nombre. Au quotidien ces

valeurs sont vécues par chacun et chacune de manière informelle dans ses relations au travail, au travers de ses échanges et de sa collaboration avec ses pairs et sa hiérarchie.

2.5.2 LE PÉRIMÈTRE DU REPORTING SOCIAL

Par défaut le périmètre du reporting social correspond au périmètre consolidé à l'exclusion des sociétés Paso et Good Morning MORNING (sauf pour quelques indicateurs déjà disponibles pour ces sociétés). Toutefois, certains indicateurs sociaux ne sont pas suivis dans les activités canadiennes et/ou slovènes. Dans ce cas-là, la

précision est apportée au niveau de chaque indicateur. Lorsque c'est le périmètre Groupe France qui est retenu, celui-ci représente 94 % des effectifs consolidés (hors sociétés Paso et Good Morning). Pour la Slovénie, le Canada, et la Suisse, lorsque les données ne sont pas disponibles, la mention ND est reportée dans les tableaux.

2.5.3 LE PROFIL DES EFFECTIFS DU GROUPE

2.5.3.1 UN GROUPE PRINCIPALEMENT IMPLANTÉ EN FRANCE

EFFECTIFS PHYSIQUES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE (CDI ET CDD) (PASO ET GOOD MORNING INTÉGRÉES EN 2019)

	2019	2019	2018
France	89 %	3 398	3 189
Europe hors de France (Slovénie et Suisse)	2 %	82	85
Hors Europe (Canada)	9 %	340	336
TOTAL	100 %	3 820	3 610

À travers la pérennité du Groupe, Fleury Michon souhaite préserver de façon durable, ses emplois. Dans un contexte économique difficile et instable, l'emploi est géré avec prudence. Les prévisions de départs en retraite sur les années à venir et l'évolution des marchés permettent une gestion pilotée et anticipée des effectifs nécessaires à l'activité.

La politique d'emploi durable est mise en œuvre :

- en préservant l'emploi de tous les CDI pour maintenir un emploi pour chacun ;
- en mettant l'accent sur la mobilité interne et en redéployant les ressources humaines au service de notre projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » et de notre stratégie de développement pour répondre aux attentes des consommateurs ;
- en continuant à favoriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité.

2.5.3.2 UN PROFIL D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

EFFECTIFS PHYSIQUES ⁽¹⁾ ⁽²⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2019

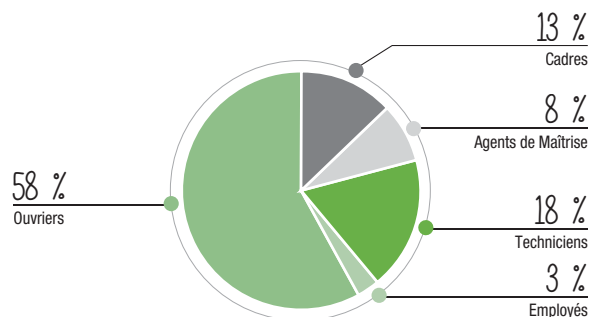
		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	222	178	351	29	1 051	1 831
	Femmes	173	75	204	55	755	1 262
CDD	Hommes	5	3	14	31	109	162
	Femmes	0	4	9	33	97	143
Total CDI + CDD	Hommes	227	181	365	60	1 160	1 993
	Femmes	173	79	213	88	852	1 405
TOTAL FRANCE		400	260	578	148	2 012	3 398
Intérimaires France							189
CDI	Hommes	0	2	5	7	29	43
	Femmes	2	4	2	4	24	36
CDD	Hommes	0	0	0	1	0	1
	Femmes	0	0	0	0	2	2
Total CDI + CDD	Hommes	0	2	5	8	29	44
	Femmes	2	4	2	4	26	38
TOTAL SLOVÉNIE + SUISSE		2	6	7	12	55	82

		Effectif
CDI	Hommes	2 030
	Femmes	1 476
CDD	Hommes	166
	Femmes	148
Total CDI + CDD	Hommes	2 196
	Femmes	1 624
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE		3 820

(1) Nombre de salariés inscrits à l'effectif au 31 décembre. Salariés titulaires d'un CDI ou CDD. Paso et Good Morning intégrées.

(2) Les effectifs du Canada ne sont pas inclus dans ce tableau car les statuts Cadres, Techniciens, Agent maîtrise ne sont pas applicables. En 2019, 97 intérimaires faisaient partie de l'effectif Fleury Michon Amérique (FMA).

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE TRAVAILLEURS EN 2019 (EN POURCENTAGE DES CDI) – GROUPE FRANCE



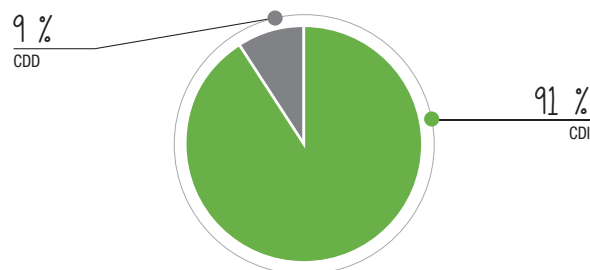
Les effectifs physiques (CDI et CDD) sont en hausse de 6 % au niveau du périmètre Groupe France entre 2018 et 2019. Cette augmentation est due à l'intégration des sociétés Paso et Good Morning. Ils sont en baisse à périmètre équivalent, du fait de la baisse des volumes de production sur le segment Libre Service en 2019. Concernant l'international, les effectifs CDI ont augmenté de 11 % en Slovénie et de 0,6 % au Canada entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 pour s'adapter aux besoins des activités. Cela traduit une politique d'emploi alliant prudence, adaptation à l'environnement et aux besoins du Groupe.

La répartition entre les différentes catégories de travailleurs est globalement stable par rapport à 2018 avec une légère évolution (+ 1 %) sur la population Cadres et Agents Maîtrise.

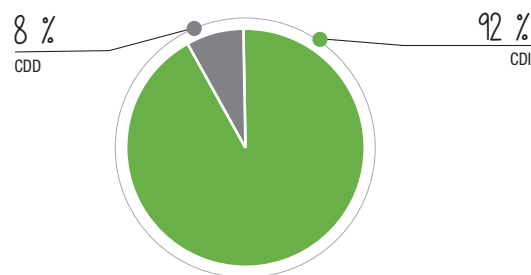
L'objectif du Groupe restant sa pérennité économique et le maintien des emplois en place. Fleury Michon s'appuie sur le plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) mis en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les organisations syndicales. Ce plan triennal est suivi afin de piloter la gestion de l'emploi dans l'entreprise en cohérence avec les besoins en compétences et l'évolution des métiers.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES CDI ET CDD AU 31 DÉCEMBRE 2019 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

FRANCE



GROUPE CONSOLIDÉ



En cohérence avec sa politique de progrès humain, l'entreprise suit précisément le pilotage du taux de précarité (1). L'accord d'entreprise UES Vendée sur le temps de travail définit un taux de précarité prévisionnel. Cette projection du taux de précarité permet le pilotage des besoins en CDI et CDD au plus juste. Le taux de précarité est conforme à l'objectif de 15 % fixé par l'accord d'entreprise, et reste inférieur au taux moyen du secteur industriel.

La qualité de la planification des effectifs est analysée annuellement. Elle permet de travailler dans une démarche de progrès et de prévoir au mieux les dimensionnements prévisionnels d'effectifs.

Cette gestion, au travers du taux de précarité et des compteurs d'heures, permet de donner une vision et de prévenir les modifications de volumes sans générer de difficultés d'emplois. Des mobilités peuvent alors être réalisées sur l'UES Vendée, comme ce fut le cas en 2019, au sein des sites de production (distants d'environ 20 à 25 km pour les sites vendéens), permettant de gérer les fluctuations conjoncturelles d'activités (saisonnalité de certaines gammes, arrêts et lancements de références...).

2.5.3.3 LA GESTION DES TALENTS

Sur 2019, Fleury Michon poursuit sa démarche de structuration de gestion des talents et des carrières.

Dans ce cadre plusieurs axes de travail ont été déployés :

- la mise en place d'un outil dédié permettant de gérer les activités de formation, de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (entretiens professionnels et de performance...)
- les revues trimestrielles de GPEC dont l'objectif est d'échanger sur les besoins et sur les parcours à mettre en place afin d'accompagner le développement des potentiels ;
- la mise en place d'une rencontre RH individuelle autour de la gestion des talents avec le personnel cadre pour rendre le salarié acteur de son parcours professionnel et lui offrir un espace de réflexion sur ses potentiels ;
- les revues des talents pour tous les cadres pour favoriser et anticiper les mouvements/la mobilité professionnelle ;
- le déploiement d'un nouveau modèle managérial ;
- la mise en place d'un parcours d'intégration groupe pour les nouveaux embauchés ;
- la vision prospective des métiers à 3 ans avec définition d'une méthode pour recenser les compétences cibles et stratégiques.

Cette démarche qualitative couplée à l'analyse de la pyramide des âges permet de devancer les cycles de recrutement et de dégager les grandes tendances dans l'évolution des effectifs de l'entreprise, dans un contexte de saturation du bassin d'emploi. Tous les ans, elle est analysée en commission GPEC avec les organisations syndicales signataires des accords. Cette pyramide est un des outils des équipes Ressources Humaines qui pilotent entre autres les

compétences, leurs nécessaires évolutions en fonction des besoins, et donc les emplois sur les années à venir. L'objectif est de conduire la politique d'emploi au plus proche des tendances qui se dégagent en interne et en externe.

Ces grandes tendances issues des cartographies de compétences et de la pyramide des âges permettent également d'élaborer des parcours de formation au service des cœurs de compétences à développer. C'est ainsi que, sur 2019, les parcours Leadership, managers et tuteurs se sont poursuivis (1 parcours Leadership, 2 parcours managers et 1 parcours tutorat sur 2019).

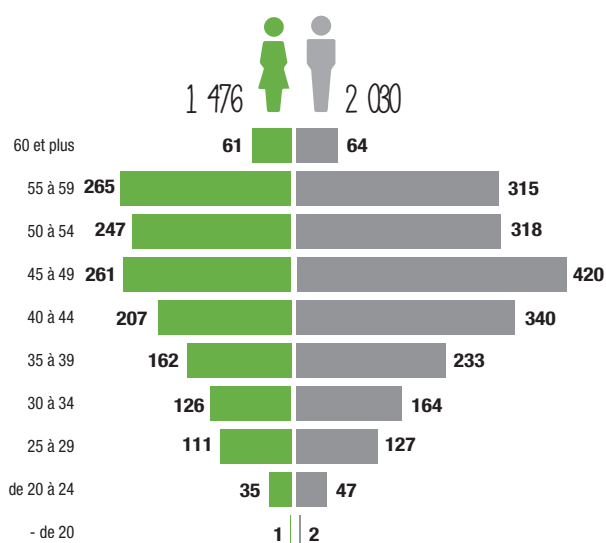
Enfin dans un contexte de vieillissement global de la population du fait du report de l'âge légal de la retraite, Fleury Michon poursuit son ambition de maintenir l'employabilité des salariés, et notamment de la catégorie dite des « seniors ».

Il apparaît important de lier l'emploi des salariés seniors à la problématique de la pénibilité. En effet, du fait de leur ancienneté dans l'entreprise, des salariés ont pu être exposés à certains facteurs de pénibilité spécifiques (en référence à l'évolution de la législation française avec la Loi du 20 janvier 2014) au cours de leur carrière professionnelle. Les mesures définies en faveur des salariés seniors ne doivent cependant pas reporter une certaine forme de contrainte sur les autres populations de salariés ou dégrader leurs conditions de travail ; la cohésion entre générations doit rester intacte.

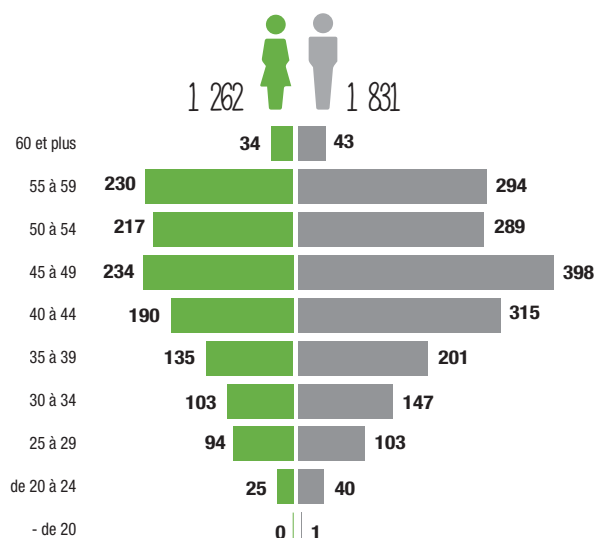
Aussi, afin de répondre à ces enjeux fondamentaux, Fleury Michon a défini une politique offensive de prévention santé et pénibilité au sein de l'Unité Économique et Sociale de Vendée depuis de nombreuses années. Les mesures décidées ont vocation à contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés tout au long de leur vie professionnelle, afin que ces derniers puissent rester dans l'emploi et continuer à exercer leur métier.

LA RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DE LA PYRAMIDE DES ÂGES EN 2019 EN CDI

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



2.5.3.4 LES EMBauchES ET LES LICENCIEMENTS

RÉPARTITION DES EMBauchES EN 2019 ET 2018 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

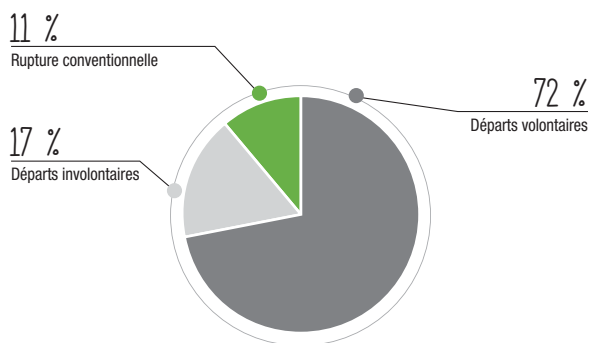
Embauches		2019	2018
CDI	Hommes	102	109
	Femmes	99	68
TOTAL FRANCE		201	177
CDI	Hommes	55	46
	Femmes	49	39
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE		104	85
CDI	Hommes	157	155
	Femmes	148	107
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE		305	262

RÉPARTITION DES DÉPARTS EN 2019 ET 2018 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

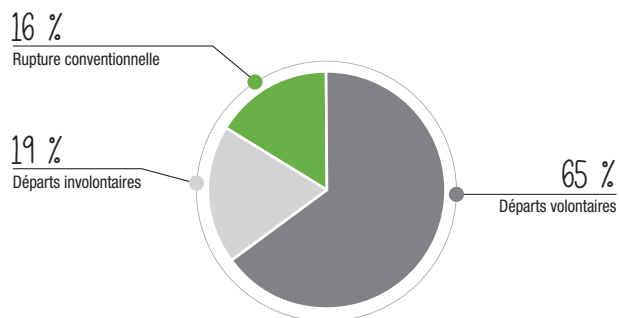
	2019	2018
Départs volontaires	148	145
Démissions	57	76
Départs en retraite	88	64
Départ UES vers autre société Fleury Michon	3	5
Départs involontaires	43	40
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	24	25
Fin de période d'essai	9	8
Décès	10	7
Ruptures conventionnelles	36	33
TOTAL FRANCE	227	218
Départs volontaires	82	87
Démissions	80	81
Départs en retraite	2	5
Départ vers autre société Fleury Michon	0	1
Départs involontaires	12	22
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	10	20
Fin de période d'essai	2	2
Décès	0	0
Ruptures conventionnelles	0	0
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE	94	109
Départs volontaires	230	232
Démissions	137	157
Départs en retraite	90	69
Départs vers autre société Fleury Michon	3	6
Départs involontaires	55	62
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	34	45
Fin de période d'essai	11	10
Décès	10	7
Ruptures conventionnelles	36	33
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE	321	327

RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2019 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



Les années 2018 et 2019 ont été marquées par un plus grand nombre de départs sur le périmètre France par rapport aux années précédentes. Cette situation est la conséquence d'un marché de l'emploi saturé à proximité de nos usines ; les salariés étant plus sollicités que précédemment.

TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES POUR LE GROUPE

	2019	2018
FRANCE		
Taux de départs volontaires	65 %	67 %
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de départs volontaires	87 %	80 %
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de départs volontaires	72 %	71 %

En 2019, le turnover au niveau France était de 7,28 % contre 6,54 % en 2018. L'évolution de ce taux s'explique par la tension sur nos bassins d'emploi, le nombre de départs globaux ayant augmenté (de 218 à 227 départs), mais le turnover reste faible par rapport aux autres entreprises du secteur.

2.5.4 ASSURER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET PROMOUVOIR LE BIEN VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL

Fleury Michon place les hommes et les femmes au cœur de son projet d'entreprise et s'engage chaque jour à mettre en œuvre toutes les conditions pour assurer la sécurité des salariés et de toutes les personnes présentes sur les sites. Le Groupe veille aussi à préserver la santé physique et psychologique des salariés par l'amélioration constante des conditions de travail.

2.5.4.1 LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, PRIORITÉ N° 1

Organisation dédiée à la santé et la sécurité au travail chez Fleury Michon

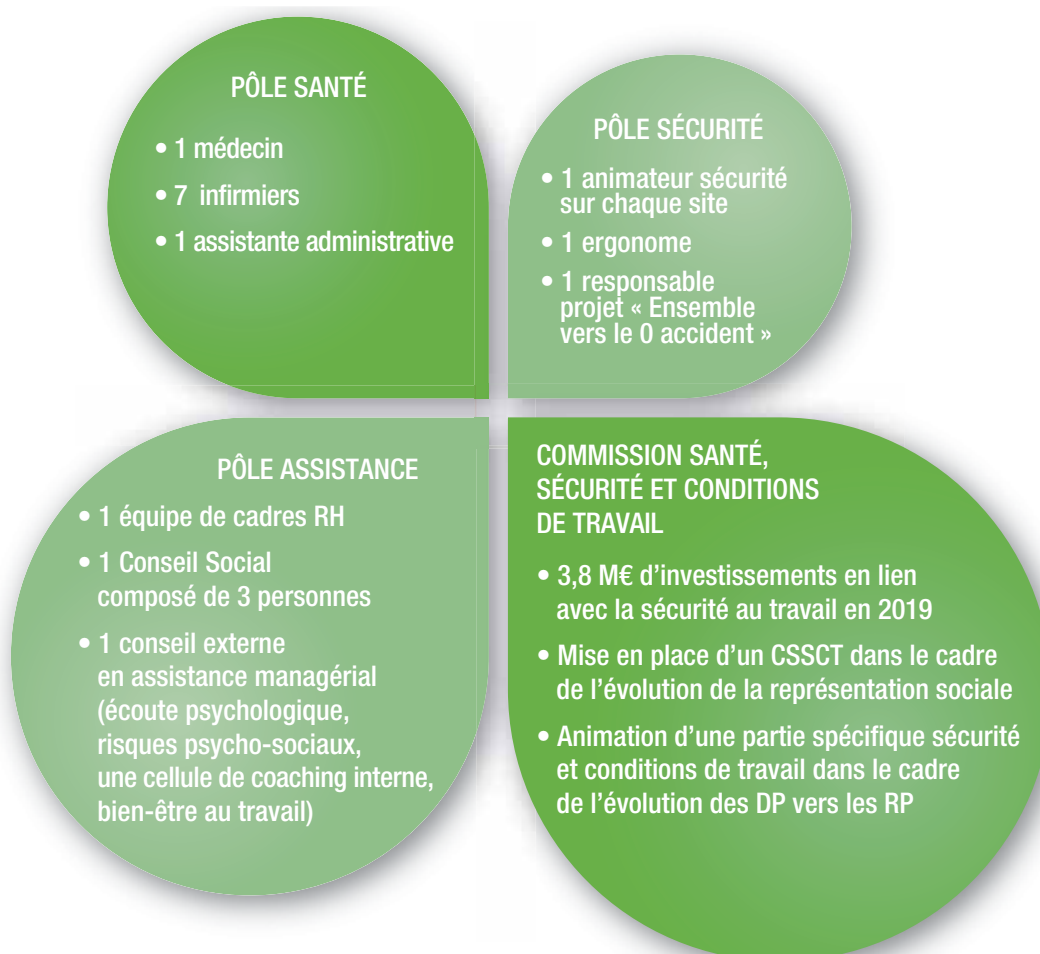
La sécurité des personnes et des biens est un sujet d'importance capitale. C'est un enjeu de tous les jours qui fait partie intégrante de

la culture du Groupe et se retrouve dans l'état d'esprit des accords d'entreprise. Les actions visant à garantir la santé et la sécurité des salariés ne sont pas considérées comme des programmes annexes aux activités de travail mais au contraire étroitement intégrés.

Depuis 2016 un chef de projet a été nommé pour piloter le projet « Ensemble vers le 0 Accident » et a rejoint le pôle sécurité du Groupe. Une Direction QSE groupe a également été créée pour la France, incluant et le pôle sécurité.

La prévention de la santé et de la sécurité, portée par la direction et l'encadrement, s'appuie sur les différents acteurs des services Santé au travail, les CSSCT, les RP... L'organisation en faveur de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail est présentée dans le schéma ci-dessous.

ORGANISATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ FLEURY MICHON



En 2019, nous avons poursuivi le projet entamé en 2016 « Ensemble vers le 0 accident ». Nous souhaitons franchir un cap grâce à ce projet, tant en termes de résultats au niveau sécurité qu'en termes de comportement de l'ensemble des salariés. Depuis 2016, nous avons réduit de 25 % notre taux de fréquence. Nous poursuivons ce projet afin d'ancrer une véritable culture sécurité et d'atteindre notre ambition de diviser par 2 le nombre des accidents de travail avec arrêt.

L'entreprise mène depuis des années une politique de prévention de la santé et de la sécurité. Les budgets de prévention sécurité se retrouvent :

- dans les budgets d'investissements puisque tous les projets font l'objet d'une réflexion sur les conditions de travail et intègrent dans leur budget des lignes pour la sécurité ;
- dans les budgets CHSCT.

En 2019, les sites français ont bénéficié de 3,8 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail dont 1,6 millions d'euros consacrés à la sécurité à proprement parler et près de 2,2 millions d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail.

Le programme de prévention des risques 2019 a été décliné autour des axes suivants :

- Ensemble vers le 0 Accident de travail : Développer notre culture sécurité en responsabilisant tous les acteurs afin de créer les conditions durables permettant de cibler le 0 accident.

- 5 axes majeurs :
 - engagement de la direction (Réunion lancement projet, Visite Sécurité, Revue sécurité mensuelle),
 - mobilisation de tous (Réunion de lancement, mise en place règles d'or...),
 - management (Réunion lancement projet, formation, rituel),
 - processus sécurité (Audit Directeurs d'Unité...),
 - communication (Rituel, affichage commun...),
- Prévenir pour réduire les TMS (troubles musculo-squelettiques) :
 - finalisation du dispositif TMS pro,
 - mise en place du processus de prévention des maladies professionnelles s'appuyant sur la nouvelle ressource ergonomie pour le Groupe : Réalisation d'études ergonomiques avec recommandations & accompagnement des transformations.

Les accidents de travail, un indicateur clé

Les accidents de travail (manutentions manuelles, chutes de plain-pied et engins et de manutention pour les plus fréquents) ainsi que les maladies professionnelles sont analysés tous les trimestres en CHSCT et suivis également selon la même fréquence en Comité d'entreprise. Au Canada, les analyses sont réalisées lors des dix Comités de santé et sécurité au travail.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2019 ET 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2019	2018
FRANCE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	29,27	34,99
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	76,83	50,07
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	35,66	37,23

(1) Calcul Heures travaillées : Pour les salariés pointant, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires pointés (et relevées par les logiciels de gestion du temps teams RH pour la France, Time Keeper pour le Canada et Jantar pour la Slovaquie).

Pour les salariés non pointant le calcul des heures travaillées se fait au prorata des jours réels travaillés : sur la base horaire de sept heures par jour pour la France, de 152,66 heures mensuelles pour Canada, sur la base de 8 heures par jour et 40 heures par semaine pour la Slovaquie.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2019 ET 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2019	2018
FRANCE		
Taux de gravité des accidents de travail		
Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	1,84	1,65
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de gravité des accidents de travail		
Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	2,97	4,66
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de gravité des accidents de travail		
Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	1,99	2,10

(1) Les heures travaillées sont calculées de la façon suivante :

- Pour les salariés pointant, employés, ouvriers, techniciens et la plupart des agents de maîtrise, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires relevés par le logiciel de gestion des temps, Teams RH ;
- Pour les salariés non pointant, cadres et quelques agents de maîtrise, le calcul des heures travaillées se fait sur la base horaire de 7 heures par jour au prorata des jours réels travaillés.

* Données Fleury Michon Amérique proratées en jours calendaires

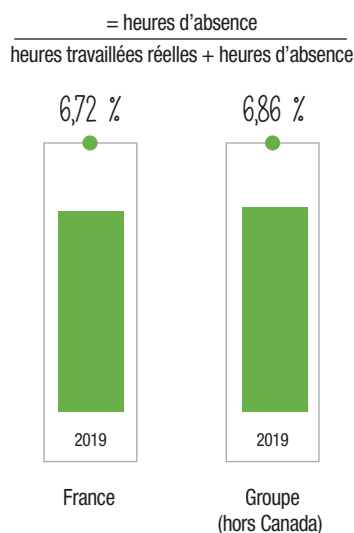
MALADIES PROFESSIONNELLES RELATIVES AUX CONTRATS EN CDI ET CDD EN 2019 ET 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

		2019	2018
FRANCE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	42	79
	Reconnues ⁽²⁾	57	66
CANADA + SLOVÉNIE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	0	1
	Reconnues ⁽²⁾	0	0
CONSOLIDÉ GROUPE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	42	80
	Reconnues ⁽²⁾	57	66

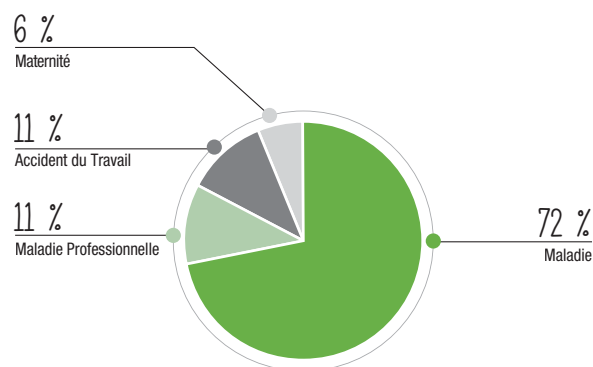
(1) Les valeurs sont exprimées en année civile.

(2) Les maladies professionnelles sont dites « reconnues » lorsque la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) a officiellement reconnu dans le courant de l'année civile entre le 1er janvier et le 31 décembre, les maladies professionnelles au préalable « déclarées »

TAUX D'ABSENTÉISME 2019 (EN %)



RÉPARTITION DES ABSENCES PAR MOTIF 2019



Le calcul de l'absentéisme chez Fleury Michon répertorie les absences pour cause de maladies, de maladies professionnelles, des accidents de travail, des accidents de trajet ainsi que des congés maternité paternité.

Concernant les chiffres d'absentéisme pour 2019, on constate une amélioration globale du taux passant de 7,55 à 6,86 % entre 2018 et 2019 pour le Groupe (hors Fleury Michon Amérique) et de 7,43 à 6,72 % pour la France. Ces résultats s'expliquent par la diminution des absences pour maladie et de l'accidentologie.

Une analyse plus précise est menée pour chaque site afin d'examiner si l'entreprise peut améliorer sa politique de prévention santé. Il reste toutefois difficile d'agir sur les causes d'accidents domestiques et sur les pathologies lourdes. La prévention est une pratique courante dans l'entreprise. Nous poursuivons le travail d'analyse réalisé chaque trimestre par le CHSCT et les équipes encadrement de chaque site au plus près des équipes et des ateliers en complément de la démarche « Tous Ensemble vers le 0 accident ».

Afin de faciliter le retour ou le maintien à l'emploi des personnes en longue maladie ou en invalidité 1^{re} catégorie, des démarches et un accompagnement sont réalisés par l'encadrement, le service Santé au travail, le service Ressources Humaines... Ainsi, des aménagements de poste ou d'horaires peuvent être mis en place pour répondre aux contraintes médicales du salarié.

L'entreprise travaille également sur l'amélioration de la qualité de vie au travail dans la continuité de l'enquête d'opinion sur le bien vivre ensemble, en intégrant des thématiques comme la nutrition, le sport, la mise à disposition d'espaces détente...

En parallèle, le Service santé au travail poursuit sa politique de prévention en matière de santé au sens large. Sa mission pédagogique est de veiller à ce que chacun puisse, dans sa vie de tous les jours, adopter les bons réflexes. Il s'agit donc d'hygiène alimentaire, d'incitation à la pratique du sport ou encore de dépistage du cholestérol ou du diabète.

2.5.4.2 FAVORISER BIEN-ÊTRE ET TRAVAIL

Le groupe Fleury Michon vise la meilleure satisfaction possible des clients et des consommateurs. L'organisation du travail dans son ensemble est bâtie autour des besoins du client afin de répondre aux attentes des consommateurs. Le tout se fait également dans le respect du mode d'organisation de Fleury Michon :

- organiser le travail des équipes au travers des accords d'entreprise ;
- répondre aux besoins des clients tout en équilibrant la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés ;
- s'adapter dès que nécessaire aux besoins ;
- innover socialement en respectant les droits et devoirs de chacun.

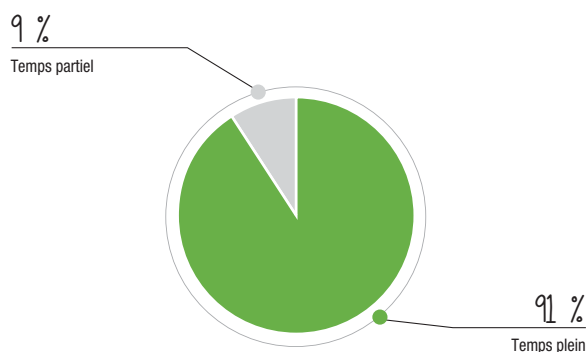
Le temps de travail : un temps choisi pour équilibrer au mieux vie professionnelle et vie privée

L'horaire collectif est aujourd'hui de 35 heures hebdomadaires pour les sociétés rattachées à la convention collective des industries de charcuterie et traiteur FICT (UES Vendée, CCP, SIC) et PASO (convention collective de la boulangerie pâtisserie), de 39 heures hebdomadaires pour Room Saveurs (société rattachée à la convention collective des hôtels, cafés, restaurants) et de 40 heures pour FM Amérique et Proconi.

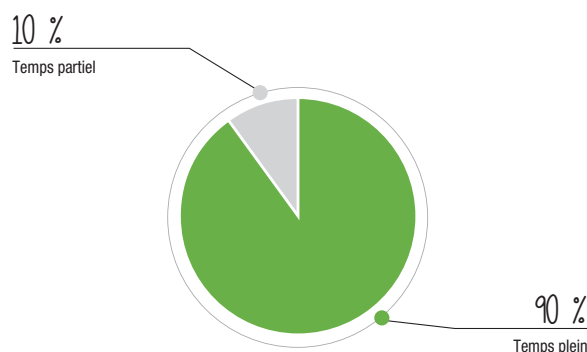
La politique du groupe Fleury Michon est de trouver le juste équilibre entre développement économique et progrès humain. Fort de ces éléments, l'entreprise travaille sur la proximité au quotidien et tente de concilier au mieux, et dans la limite de ses responsabilités, vie professionnelle et vie privée. Cela se concrétise par une politique d'acceptation des temps partiels choisis lorsque l'organisation le permet (congés parentaux, aménagements seniors, aménagements personnels...).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL EN 2019 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



Sur l'année 2019, pour le périmètre France, nous conservons globalement la même répartition de salariés à temps plein et à temps partiel choisi que les années précédentes.

Mieux vivre ensemble au travers du développement de soi et des équipes

Différents acteurs œuvrent pour la constante progression du cadre de travail des salariés. Les trois personnes de l'équipe du Conseil social sont, par exemple, à la disposition de tous, ouvriers, employés, encadrement lors de permanences au siège et sur chaque site mais également par le biais d'un numéro de téléphone. Leur rôle est de mettre les salariés en relation avec les associations ou les professionnels qui pourront les accompagner au mieux. Afin de respecter la vie de chacun, ce Conseil social est tenu au secret professionnel et les salariés ont également la possibilité de téléphoner anonymement. Il conseille, oriente ou accompagne les salariés, dans des domaines variés : la mutuelle, la prévoyance, l'invalidité ou encore le logement (accession à la propriété, amélioration de l'habitat, dépôts de garantie, etc.). Le Conseil social est également une cellule d'écoute et d'orientation pour les salariés en cas de difficultés personnelles.

La politique de prévention santé va au-delà des obligations réglementaires. De nombreuses études scientifiques et rapports de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) rappellent la place importante de l'activité physique pour la santé. Ainsi, Fleury Michon met en place de nombreuses actions en complément de la mise en œuvre des dispositions prises dans le cadre des accords d'entreprise

- Poursuite de l'offre de restauration en distribution automatique avec la proposition de produits sains dits « EQUILIBRO » (dont jus de fruits 100 % pur jus, fruits secs, compotes en gourde, petits pains aux céréales...) en partie subventionnés par l'entreprise. En 2019, les produits EQUILIBRO ont représenté plus de 37 % des ventes en distribution automatique.
- Mise en place du concept "Créativ'Salad" par Elior dans les restaurants d'entreprise de l'ensemble des sites vendéens, depuis mars 2019. Ce concept consiste en un bar à salades, avec possibilité de composer soi-même sa salade-repas parmi un choix d'ingrédients. Une communication a été déployée par le service Santé et Alimentation durable, dans le but de donner des conseils diététiques pour équilibrer au mieux sa salade et composer un repas équilibré.



- A l'occasion des 20 ans de la démarche nutrition chez Fleury Michon, le service Santé et Alimentation durable a organisé une tournée des sites vendéens. A cette occasion, les salariés ont

bénéficié d'une journée festive sur leur site lors de laquelle ils ont pu déguster des produits, admirer une exposition, participer à des ateliers et des conférences... Et puisqu'il s'agissait d'un anniversaire, une part de gâteau a été offerte à tous.

- Animation par la Commission Sport (au moins un référent par site Fleury Michon) d'événements autour de l'activité physique pour encourager à la pratique d'une activité sportive :
 - Marathon de Paris 2019 : 15 collaborateurs participants,
 - 7 février 2019 : 83 salariés répartis en 20 équipes mixtes à l'occasion d'un tournoi de basketball entre collaborateurs Fleury Michon.
 - 17 octobre 2019 : 85 salariés répartis en 16 équipes mixtes à l'occasion d'un tournoi de handball entre collaborateurs Fleury Michon.



- Développement de l'activité physique via des infrastructures et moniteurs mis à disposition des salariés :
 - Tennis : mise à disposition des infrastructures de tennis du lundi au vendredi pendant la pause méridienne et en journée/soirée pour les cours extérieurs ;
 - Incitation à participer à des événements sportifs locaux par la remise d'un t-shirt technique « Fleury Michon Manger Mieux » pour chaque salarié participant à sa première manifestation sportive sous les couleurs de l'entreprise : depuis 2017, 636 salariés ont participé à une manifestation minimum, ce qui porte à 19 % la proportion de nos collaborateurs sportifs ;

- Programme « Du sport pour moi » en partenariat avec le CHU de Nantes, s'inscrivant dans le cadre d'une étude de recherche menée par le CHU et déployée au sein de Fleury Michon entre novembre 2017 et novembre 2018. L'objectif principal était la promotion de l'activité physique en entreprise, en accompagnant les salariés de façon guidée et personnalisée, par l'intervention d'un éducateur en activité physique adaptée, afin d'évaluer l'évolution qualitative et quantitative de l'activité physique. 85 salariés ont participé au programme pendant 12 mois. Pendant les six premiers mois, les participants ont bénéficié d'ateliers animés par l'éducateur (renforcement musculaire, step, vince-pong, marche nordique). Pendant les six mois suivants, ils étaient tenus de continuer à pratiquer une activité physique, mais de manière autonome. Des entretiens individuels avec l'éducateur ont cadré le programme. En parallèle, des animations ont été organisées par le service Santé et Alimentation Durable (« Comprendre les bases de la diététique » et « Décrypter les étiquetages alimentaires ») et l'éducateur (« Intérêts et bienfaits de l'activité physique »). Le CHU de Nantes a communiqué des premiers résultats en décembre 2019. Ces résultats, positifs, restent confidentiels tant que l'étude n'est pas publiée. Le CHU de Nantes s'est rapproché de différentes revues scientifiques, les résultats paraîtront courant 2020.



- Programme « Fittli » : dans la continuité du programme « Du sport pour moi », mise en place en 2019 du programme « Fittli » (à l'initiative d'une start-up de la région nantaise) : une plateforme en ligne propose aux salariés de s'inscrire à des

cours d'activité physique, dispensés par des coaches professionnels, sur différents créneaux de la semaine et à proximité de plusieurs sites Fleury Michon : 126 collaborateurs ont participé au dispositif sur le dernier trimestre 2019, après le lancement officiel du projet.

- Communication auprès des salariés sur le diabète et l'importance de son dépistage lors de la Journée Mondiale du Diabète, les permanences dépistages dans les infirmeries des différents sites UES Vendée ;
- Proposition vaccination contre la grippe par le Service Santé au Travail.

C'est aussi dans le cadre de cette dynamique qu'un accord innovant concernant la dépendance a été mis en place. Ainsi, dès 2013, via le Conseil d'administration de la mutuelle du personnel, Fleury Michon a mis en place un régime dépendance de base alors qu'il n'y avait pas d'obligation légale.

En 2014, dans le cadre des négociations annuelles, la Direction du Groupe et les partenaires sociaux ont élargi la couverture de ce régime de base à la dépendance partielle, afin d'apporter un soutien financier lors d'événements de la vie difficiles.

Les bénéficiaires sont les salariés de l'UES Vendée et facultativement les conjoints des salariés, les retraités ainsi que les anciens salariés.

Le financement de la cotisation pour les salariés est pris en charge par l'employeur.

Plus largement, chez Fleury Michon, dans le cadre du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », cette question de la qualité de vie au travail est devenue un sujet central. Fleury Michon a décidé d'en faire un projet en tant que tel à travers un plan de communication annuel pour animer la démarche en interne.

Une réflexion a été menée avec les collaborateurs pour leur faire prendre conscience de l'importance du sujet pour eux-mêmes, et d'autre part, de rendre chaque salarié acteur de sa qualité de vie au travail.

La question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est régulièrement posée dans le cadre notamment des entretiens professionnels mais aussi au travers d'une 1^{re} réflexion conduite sur le droit à la déconnexion.

Ces facteurs sont importants et doivent être pris en compte dans leur globalité pour permettre de travailler plus efficacement au service de la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit d'une démarche commune où chacun est co-responsable de sa qualité de vie au travail.

Cette réflexion est intégrée de façon plus globale au sein de la « Communauté Fleury Michon » au travers du groupe projet « Aider les femmes et les hommes à travailler mieux » qui s'imbrique lui-même dans le projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Enfin, le développement personnel de chacun au sein de l'entreprise continue d'être soutenu par la cellule de coaching interne dont la mission est d'accompagner, dans le contexte professionnel, les collaborateurs au travers du coaching individuel et/ou du coaching d'équipe.

2.5.5 FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE

Plan de formation et Gestion des talents

Chaque année, un plan de développement des compétences est défini pour mettre en œuvre les actions de formation permettant d'accompagner le changement.

L'enjeu de la GPEC est de conserver la compétitivité de l'entreprise tout en développant les compétences professionnelles des salariés en maintenant leur employabilité.

Le plan directeur 2017-2018-2019 a pour ambition d'adapter de manière prospective les talents et les compétences au projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Il s'articule autour de 6 grands axes principaux :

- **promouvoir le projet d'entreprise** : Permettre à chaque salarié d'en être l'ambassadeur ;
- **dynamiser la mobilité professionnelle** : Enrichir les compétences et les talents au travers de parcours collectifs ou individualisés. Accompagnement au changement ;
- **développer les parcours métiers professionnalisants, certifiants et diplômants** : Favoriser l'employabilité des salariés ;
- **déployer la posture manager coach et les démarches collaboratives** : Étendre les parcours collectifs, individualisés de l'encadrement, et de nouveaux parcours d'expérimentation au management ;
- **soutenir le développement des comportements responsables** : Poursuivre les actions en matière de sécurité, vivre ensemble et écologie personnelle ;
- **favoriser l'apprentissage à la culture digitale** : Développer les compétences attachées à l'utilisation agile des outils numériques et collaboratifs.

Un des axes de travail majeurs de la GPEC porte sur l'analyse des besoins des sites de production, sur l'évolution de l'emploi (avec prise en compte des départs prévisionnels en retraite et des évolutions de marché) et sur sa structure afin d'évaluer au mieux et d'anticiper le pilotage des effectifs (en nombre et en qualifications).

Pour maintenir et développer l'employabilité, un programme ambitieux de formation est mené chaque année. Depuis 2015,

Fleury Michon développe et renforce, entre autres, des parcours de formation ouverts à l'ensemble des catégories professionnelles.

Une réflexion est également menée sur les métiers clés de Fleury Michon : management, maintenance, digital, informatique... afin de pouvoir anticiper les besoins futurs en créant des viviers de compétences, par exemple en travaillant plus étroitement avec les écoles.

De même, un accompagnement à la mobilité entre les sites de production vendéens est réalisé auprès des salariés en encourageant le volontariat, en reconnaissant financièrement cette mobilité (une prime de mobilité est attribuée selon des critères définis), en affichant chaque semaine les postes disponibles sur les sites de production... et création de l'espace "Place au Job" qui répertorie les postes à pourvoir et permet de candidater en ligne.

2.5.5.1 GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES TALENTS

La GPEC, élément clé de la politique de gestion des ressources humaines, a pour ambition d'optimiser la gestion des ressources internes et d'anticiper l'évolution des métiers avec pour objectif :

- d'accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel, à chaque étape ou évolution de leur carrière ;
- de favoriser la mobilité géographique et professionnelle au sein du Groupe ;
- d'encourager le développement des compétences au travers des divers dispositifs d'orientation et de formation.

Ainsi, dans le respect de l'obligation légale, chaque salarié bénéficie tous les ans d'un entretien annuel de performance visant à faire le point sur les missions et les réalisations de la période passée et à fixer les objectifs et les orientations de la période à venir. Tous les deux ans, il aura un entretien professionnel au cours duquel, il échangera avec son manager sur ses perspectives d'évolution professionnelles, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Un bilan sera effectué tous les 6 ans pour vérifier les actions menées pour chaque collaborateur.

2.5.5.2 DES POLITIQUES DE FORMATION ADAPTÉES À CHAQUE CATÉGORIE DE SALARIÉS

La formation est planifiée de façon pluriannuelle. Le plan directeur mené depuis de nombreuses années porte sur : la maîtrise des savoirs fondamentaux, la qualification, les seniors, le développement des compétences ; le management et la vie d'équipe.

Le plan prévoit :

- des formations stratégiques pour porter le projet d'entreprise ;
- des formations managériales ;
- des formations réglementaires et juridiques :
 - assurances : média training, gestion de crise,
 - juridiques : délégation de pouvoirs, responsabilité employeur,
 - formations obligatoires : habilitations, sécurité, manutentions d'engins, hygiène, environnement ;
- des formations GPEC et développement de carrière :
 - permettre l'accompagnement de la mobilité professionnelle : socles de compétences ouvriers et employés, formation management, etc.,
 - développement des parcours de formation sous forme de certificat de qualification professionnel (CQP) ;
- le développement des compétences métier :
 - formations à l'évolution des techniques (maintenance, finance, informatique, etc.),
 - formations techniques liées au déploiement des nouveaux outils ;
- des actions obligatoires pour certaines catégories de salariés :
 - répondre aux engagements concernant les seniors, les conditions de travail, la qualité de vie au travail...

Le tutorat est un axe majeur de la politique de GPEC, visant à professionnaliser les formateurs internes et à assurer une meilleure intégration des nouveaux embauchés. Il permet d'accompagner le développement des compétences des salariés dans l'entreprise. Une session de formation tuteurs a été faite en 2019. Suite à cela, 7 nouveaux tuteurs ont été certifiés. Fin 2019, Fleury Michon dénombre 179 tuteurs en activité sur le Groupe France.

Par ailleurs, dans le cadre des engagements GPEC concernant l'emploi des jeunes et des relations écoles, Fleury Michon s'engage chaque année à prendre des stagiaires, des apprentis et des contrats de professionnalisation.

En 2019, 78 stagiaires, 36 apprentis et 14 contrats de professionnalisation ont été accueillis par le Groupe en France.

Enfin nous participons régulièrement à des événements écoles pour présenter le monde de l'entreprise et permettre ainsi aux scolaires et/ou étudiants de se projeter dans le parcours qui les conduira vers la vie active.

2.5.5.3 MOYENS CONSACRÉS À LA FORMATION

(Hors PASO et GOOD MORNING)

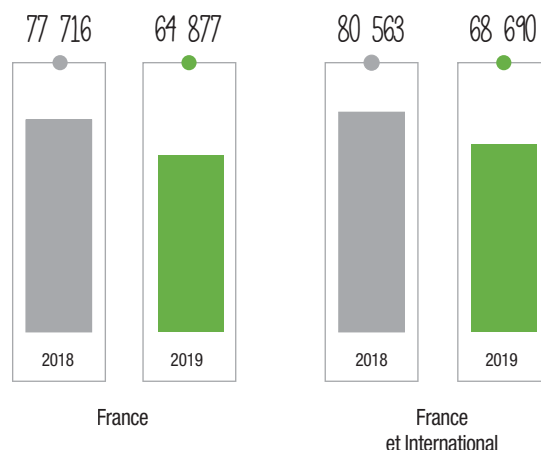
Les sociétés du Groupe France ont consacré 3,5 % de la masse salariale à la formation des salariés, avec le double objectif d'employabilité et d'adaptation aux enjeux technologiques et humains.

La formation en 2019 a représenté 64 877 heures pour 3,5 millions d'euros pour les sociétés du Groupe France (77 716 heures, soit 3,2 millions d'euros en 2018). Au total, ce sont 68 690 heures dispensées pour la formation des collaborateurs du Groupe.

Les trois grandes catégories de formation se retrouvent autour :

- de la qualification au poste de travail et du développement de compétences ;
- du management de proximité ;
- de la sécurité.

NOMBRE D'HEURES TOTAL DE FORMATION ENGAGÉES



MASSE SALARIALE CONSACRÉE À LA FORMATION



2.5.6 PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

L'entreprise met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de rémunération intégrant différents dispositifs (rémunération de base, prime de fin d'année, primes de contrainte, mutuelle...) pour l'ensemble des collègues (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres). Cette politique est le fruit de négociation, permettant ainsi de maintenir un équilibre entre développement économique et progrès humain.

Afin d'associer l'ensemble des collaborateurs au développement du Groupe et de renforcer l'esprit d'unité et de rassemblement, l'actionnariat familial et la Direction générale ont mis en place en 2013 un dispositif de distribution de 30 actions gratuites pour tous les salariés en CDI et CDD (sous réserve de conditions d'ancienneté et de présence à date). Ce dispositif a été reconduit chaque année depuis pour les nouveaux arrivants remplissant les conditions.

Si l'actionnariat existe depuis l'introduction en Bourse par l'intermédiaire du FCPE actionnariat Fleury Michon qui représente 3,21 % du capital au 31 décembre 2019 ; cette opération

d'attribution d'actions a permis d'associer directement au capital de l'entreprise 100 % des salariés des filiales françaises du Groupe, présents en 2013 et sous conditions d'ancienneté. Pour cette initiative, Fleury Michon a reçu le prix « coup de cœur » de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) dans le cadre du Grand Prix de l'Actionnariat Salariés. L'attribution effective des 30 actions a eu lieu en 2017, avec 91 650 actions distribuées soit 2,01 % du capital social.

Depuis cette opération initiale, le Conseil d'administration a renouvelé chaque année et dans les mêmes conditions l'attribution de 30 actions gratuites à chaque nouveau salarié. À ce titre, 132 salariés ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon en 2019, soit 3 960 actions complémentaires distribuées.

En 2019 une Prime exceptionnelle de Pouvoir d'Achat, dite "Prime Macron", a été versée aux salariés du groupe France, pour un montant collectif de 1,6 millions d'euros.

2.5.7 FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

La diversité pour Fleury Michon est une source de richesse pour son développement. Depuis plus de 20 ans, le Groupe se positionne comme un acteur majeur de la diversité à travers de nombreuses actions.

2.5.7.1 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Depuis 2005, Fleury Michon est signataire de la charte de la Diversité. Ce texte est un engagement proposé à toute entreprise qui souhaite condamner les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité.

En 2007, Fleury Michon a signé le Livre Orange de la HALDE (désormais le Défenseur des Droits) pour l'égalité des chances.

En 2011, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur la prévention santé, pénibilité et emploi des seniors, a été reconduit fin 2017 pour trois ans.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LE DÉFENSEUR
DES DROITS



Par ailleurs, concernant les recrutements, Fleury Michon s'appuie depuis plusieurs années sur la méthode MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) proposée par Pôle Emploi. Cette méthode permet de sélectionner les candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé.

2.5.7.2 L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Favoriser l'égalité de l'emploi Femmes / Hommes.

Dans le cadre de son accord sur l'égalité professionnelle, Fleury Michon accompagne depuis de nombreuses années sa démarche par :

- tous les ans, une analyse comparée et détaillée, avec les organisations syndicales, de la situation des femmes et des hommes ;
- une grille de salaires similaire pour les hommes et les femmes : un coefficient correspond à un poste précis ou à un salaire d'embauche précis.

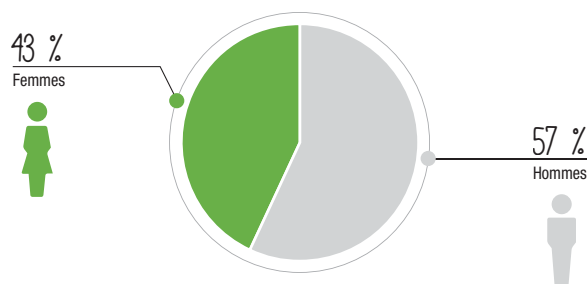
De plus, Fleury Michon est signataire de la Charte de la Diversité depuis 2005. Convaincu que l'innovation est favorisée par la mixité, le Groupe attache une importance particulière à cette thématique.

Les femmes représentent au global 41 % des effectifs en France et 44 % des cadres (Périmètre : France).

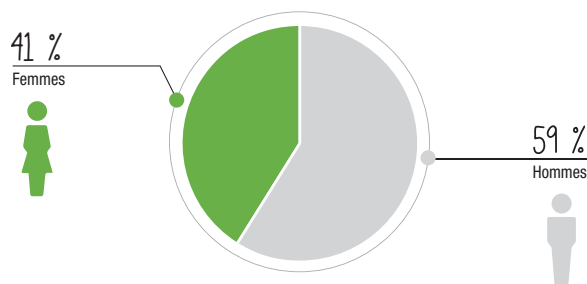
Conformément à ses obligations légales, le Groupe France Fleury Michon publie ses index égalité professionnelle. Sur la base des données 2019, l'index d'égalité professionnelle sur l'UES Vendée est mesuré à 94 sur 100, sur la SIC à 84 et sur CCP à 100, soit bien au-delà de l'obligation de 75 sur 100 à atteindre dans les 3 ans. Ce résultat vient valider les actions long terme mises en œuvre.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES HOMMES/FEMMES AU 31 DÉCEMBRE 2019 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

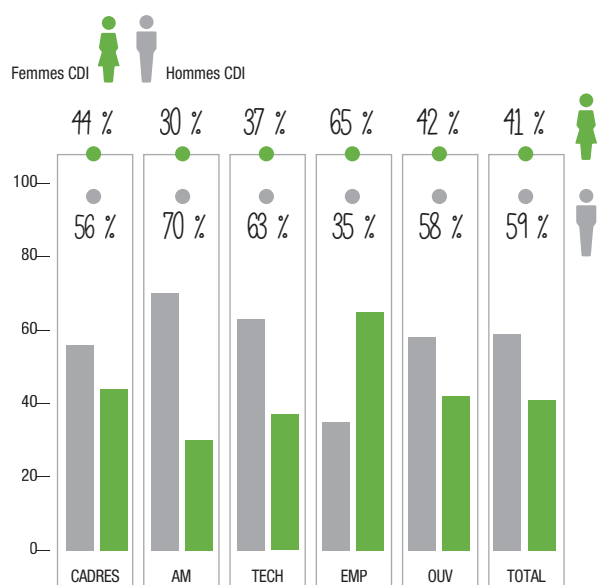
FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR COLLÈGE POUR LA FRANCE AU 31 DÉCEMBRE 2019



PART DES FEMMES EN CDI ET EN CDD

	2019	2018
FRANCE		
Part des femmes parmi les CDD	47	55
Part des femmes parmi les CDI	41	40
SLOVÉNIE ET CANADA		
Part des femmes parmi les CDD	56	61
Part des femmes parmi les CDI	52	51
CONSOLIDÉ GROUPE		
Part des femmes parmi les CDD	47	56
Part des femmes parmi les CDI	42	42

2.5.7.3 FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Parce que les personnes en situation de handicap sont en moyenne deux fois plus touchées par le chômage, favoriser leur accès à l'emploi constitue à la fois un enjeu social et économique. Souhaitant offrir à tous la possibilité de s'épanouir professionnellement, Fleury Michon a pris des initiatives pour favoriser le maintien dans l'emploi de tous les salariés reconnus comme travailleurs handicapés. Les initiatives sont encadrées par un accord d'entreprise signé pour les années 2015-2016 et 2017, et reconduit fin 2017 pour 3 ans. Les domaines couverts sont :

- l'embauche en milieu ordinaire de travail ;
- l'insertion et la formation ;
- l'adaptation aux mutations technologiques.

ÉVOLUTION DU TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP POUR L'UES VENDÉE

UES Vendée		2019	2018
Salariés reconnus travailleurs handicapés <i>(en nombre)</i>	CDD	7	9
	CDI	238	235
	Total	245	244
Nbre d'unités TH* <i>(Intérim et ESAT compris)</i>	Total	315.6	316,0
Taux d'emploi <i>(en %)</i>		12.1 %	11,9 %
FRANCE		2019	2018
Salariés reconnus travailleurs handicapés <i>(en nombre)</i>	CDD	12	10
	CDI	254	248
	Total	266	258
Nbre d'unités TH * <i>(Intérim et ESAT compris)</i>	Total	338.9	330,2
Taux d'emploi <i>(en %)</i>		10,8 %	11,1 %

* Une unité TH = 1 sauf pour les personnes âgées de moins de 26 ans ou de 50 ans et plus (1,5 unité)

En 2019, le taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap de l'UES Vendée s'établit à 12,1 % (supérieur au taux légal de 6 % depuis 2007). Le taux France s'élève à 10,8 %.

L'accord d'entreprise 2018-2019-2020, signé avec les organisations syndicales, a recentré la politique et les ambitions de Fleury Michon sur deux objectifs principaux :

- accentuer la mission de "maintien dans l'emploi" ;
- développer en interne des actions et outils de sensibilisation et communication.

S'agissant du "maintien de l'emploi", en amont de toutes situations difficiles, une vigilance est instituée pendant les arrêts de travail avec alerte entre services Santé, Social et RH. Ce premier niveau travaille en concertation pour régler les difficultés rencontrées en proposant des accompagnements à la mobilité, aménagements de poste, formations et maintiens de salaire. Sans solution interne, le CAP EMPLOI est sollicité en second niveau. De nouveaux moyens sont alors déployés tels que des acquisitions de matériels adaptés, expertises de prestataires, reconnaissances spécifiques liées à certaines pathologies.

S'agissant des actions et outils de sensibilisation, depuis 2018, tout l'encadrement bénéficie d'ateliers animés conjointement entre le CAP EMPLOI et Fleury Michon. Des vidéos de situations concrètes vécues et réalisées en interne sont diffusées au journal TV de l'entreprise. Un flyer de communication recensant les coordonnées et missions des acteurs internes et externes est mis à disposition du personnel. Des actions ponctuelles sont programmées pendant ou aux alentours de la semaine du handicap (expositions photos, quiz, permanences de prestataires, mises en avant de partenaires).

Depuis mars 2019, une "référé handicap" a été missionnée sur l'UES. Son rôle au sein de l'entreprise, en partenariat avec les managers et les RH, est de développer les modalités d'accueil, d'accompagnement, d'intégration des personnes en situation de handicap. Elle contribue à la construction d'une politique d'inclusion, au développement d'un réseau de partenaires, à une communication active sur le handicap et est le relais de missions handicap.

En complément, des missions de sous-traitance sont confiées à des ESAT proches de nos établissements de production. Et Fleury Michon participe à des forums en tant qu'intervenant sous l'égide du Medef Vendée.

2.5.7.4 ADAPTER L'ORGANISATION DE TRAVAIL POUR LA POPULATION DES SALARIÉS SENIORS

En 2019, 35,8 % des salariés du Groupe en France ont 50 ans ou plus (36,2 % au niveau Groupe) et 19,4 % ont 55 ans ou plus (20,1 % au niveau Groupe). Fleury Michon souhaite entretenir cette mixité intergénérationnelle et adapte pour cela l'organisation et les conditions de travail.

Après un premier plan d'actions en faveur de l'emploi des salariés seniors engagé sur la période 2010-2012, un accord d'entreprise a été signé fin 2011 au niveau de l'UES Vendée pour une période de trois ans et a été renouvelé fin 2014 puis fin 2017 jusqu'en 2021.

Les objectifs portent sur plusieurs thèmes :

- le maintien dans l'emploi ;
- le suivi des carrières professionnelles ;
- l'accès à la formation ;
- l'aménagement des fins de carrière et la transition vers la retraite ;
- l'aménagement du temps de travail ;
- l'accès à l'information sur les mesures dédiées aux seniors.

Pour l'accord senior de l'UES Vendée, on peut noter les éléments marquants suivants :

Fin 2018, les seniors de 55 ans et plus en CDI représentaient 20,3 % de l'effectif CDI de l'UES Vendée et 19,7 % en 2017.

Fin 2019, cette proportion atteint 21,6 % de l'effectif CDI de l'UES Vendée dépassant ainsi l'objectif fixé pour fin 2020 à 20 %.

En 2019, 578 salariés CDI seniors (45 ans et plus) ont suivi au moins une action de formation ; cela représente 31 % du budget formation (l'objectif étant de 30 % des formations CDI).

Pour les personnes dans les 3 dernières années de leur activité, l'accord prévoit la possibilité d'aménager son temps de travail en :

- favorisant le temps plein aménagé (travail sur 4 jours la majeure partie du temps) ;
- facilitant le temps partiel à 80 % sous conditions, en prenant en charge partiellement des cotisations, la perte de rémunération liée à la réduction du temps de travail...

L'objectif est fixé à 100 % d'acceptation des demandes.

Autres mesures prévues dans l'accord senior :

- tutorat : Avoir 50 % de l'effectif des tuteurs composé de seniors (45 ans et plus) sur les trois prochaines années ;
- communication : Pour les salariés dans leurs 3 dernières années d'activité, une réunion d'information collective avec la CARSAT est organisée chaque année et un rendez-vous individuel est programmé.

2.5.8 ENTREtenir UN CLIMAT SOCIAL METTRE EN PLACE LES CONDITIONS FAVORABLES À L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

2.5.8.1 L'OUVERTURE SUR LES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

En alimentaire comme dans tous les autres domaines, les évolutions de la société actuelle viennent bouleverser les schémas que l'on pouvait penser inamovibles.

Reflet de nous-mêmes, l'alimentation est culturelle. Nouvelles convivialités autour du brunch, de l'apéritif dinatoire, du pique-nique urbain, montée de la préoccupation du bien-être animal, régimes alimentaires « de conviction » autant que religieux ou sanitaire, explosion des produits bio, des circuits courts ne sont que quelques-unes des mutations auxquelles les équipes de Fleury Michon sont confrontées.

Pour cela l'ouverture sur ces nouvelles tendances est primordiale afin de mieux les appréhender. C'est la raison pour laquelle Fleury Michon a initié en 2015 des auditions de grands témoins qui viennent en tout liberté intellectuelle parler de leur vision du Manger Mieux devant les 350 cadres de l'entreprise.

Cette confrontation d'idées permet d'ouvrir les équipes sur les changements et d'en comprendre les ressorts. Et donc d'être plus aptes à comprendre et accompagner les engagements que prend le Groupe qui vont impacter sa stratégie des 20 prochaines années.

2.5.8.2 L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Fleury Michon s'attache à favoriser un cadre propice au dialogue social, en s'appuyant sur des instances représentatives telles que le CHSCT et les organisations syndicales.

La vision humaine est une stratégie à long terme et se construit au travers d'accords responsables. Elle se traduit par une politique humaine volontariste avec des dispositifs plus avantageux que le minimum légal.

Fleury Michon encourage ce dialogue social en proposant des nombreux espaces d'échanges et d'informations aux organisations syndicales notamment par le biais des différentes commissions existantes (commissions liées au Comité d'Entreprise et commissions autres telles que la coordination sociale, la commission concernant les travailleurs en situation de handicap...).

Sur la période 2018-2019, les évolutions législatives avec la mise en place des CSE ont permis à la Direction de remettre à plat le dialogue social, notamment sur l'UES de Vendée en démarrant en 2019 une renégociation de la structure de représentation sociale.

2.5.8.3 LES RÉUNIONS DE LIBRE-ÉCHANGE, UN ATOUT DU MODÈLE SOCIAL FLEURY MICHON

Afin de continuer à améliorer la communication de proximité de l'entreprise, la direction organise durant l'année des réunions libre-échange où chacun peut exprimer en direct ses questionnements. Sur l'année 2019, environ 160 personnes ont participé à ces réunions. D'autres temps de proximité (réunions hebdomadaires ou à la quinzaine, connaissance de l'entreprise, etc.) viennent s'ajouter à ces actions.

Les sujets abordés sont variés. Ils touchent aussi bien l'emploi, l'organisation et les conditions de travail, la situation économique du Groupe, le contexte concurrentiel, les projets et innovations, etc. Ces échanges permettent de faire de la pédagogie et de donner de la visibilité aux salariés. Ils permettent aussi d'ajuster la communication en fonction des besoins des collaborateurs (d'informations complémentaires sur certains sujets par exemple) ou de mettre en lumière des axes d'amélioration dans certains domaines.

2.5.8.4 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2019, Fleury Michon a engagé différentes discussions avec les salariés et les organisations syndicales dans chacune de ses sociétés selon sa structure de représentation sociale : des réunions mensuelles de Comité d'entreprise et des réunions CHSCT, des négociations annuelles obligatoires et des négociations thématiques ainsi que leurs commissions de suivi (insertion des travailleurs en situation de handicap, classification, GPEC, suivi des accords, formation et égalité professionnelle).

Soucieux de travailler dans un climat social propice à la performance du Groupe et à l'épanouissement des salariés, Fleury Michon a signé différents accords. Les principaux accords signés en 2019 selon les sociétés du Groupe sont les suivants :

UES Vendée

- Accord Négociations Annuelles Obligatoires ;
- Accord sur la Structure de la Représentation Sociale ;
- Avenant n°1 à l'accord d'entreprise en faveur de la prévention santé et pénibilité, et de l'emploi des salariés seniors ;
- Avenants n°1 et n°2 à l'accord relatif au Compte Epargne Temps ;
- Avenant n°4 à l'accord instituant des garanties collectives de prévoyance au bénéfice de l'ensemble du personnel non cadre
- Avenant n°1 à l'accord relatif au congé parental et au dispositif de présence familiale ;
- Avenant n°1 à l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes ;
- Avenant n°2 à l'accord bons d'achats Fleury Michon ;
- Avenant n°2 à l'accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et au contrat de génération ;
- Avenants n°12 et n°13 à l'accord sur la réduction et l'aménagement du temps de travail du 20 novembre 1997.

CCP

- Accord suite Négociations Annuelles Obligatoires ;
- Avenant n° 4 à l'accord sur l'aménagement du temps de travail.

SIC

- Accord suite Négociations Annuelles Obligatoires.

Room Saveurs

- Avenant n°1 à l'accord CET.

Fleury Michon Amérique

- Nouvelle entente de convention collective permettant une plus grande flexibilité au niveau des horaires.

Proconi

- Pas d'accord spécifique.

2.5.9 ROOM SAVEURS : MILITER POUR DES EMPLOIS DE QUALITÉ

La politique Ressources Humaines de Room Saveurs s'inscrit dans celle du Groupe. Très impliqué dans la mission Aider les Hommes à manger mieux et dans la RSE du Groupe, Room Saveurs a également souhaité formaliser l'expression de ses enjeux sociaux.

2.5.9.1. CONTRIBUER À FAIRE GRANDIR LES SALARIÉS DE ROOM SAVEURS

Chez Room Saveurs, les emplois de qualité passent par la montée en compétences des collaborateurs notamment grâce à la formation.

Nous réalisons des formations ponctuelles, souvent sur des aspects techniques en lien avec le poste de travail de chacun, mais également des parcours de formation s'étalant sur du plus long terme : c'est notamment le cas de notre « parcours leadership » existant au sein du Groupe. Le taux de personnes ayant suivi au moins une formation au cours de l'année 2019 est de 90,7% . En lien avec nos actions de prévention, nous effectuons un suivi du taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles Notre taux de fréquence d'accidents du travail en 2019 a été de 11,25, correspondant à un indice de fréquence de 1.8% (cela correspond à un accident du travail avec arrêt pour l'année 2019). Notre taux de maladies professionnelles était quant à lui égal à 0.

Enfin, nous nous engageons dans la lutte contre les discriminations dans l'ensemble de notre processus de recrutement. Lorsque nous faisons appel à des cabinets, nous nous assurons que ceux-ci aient une vraie politique de non-discrimination à l'embauche : CV

anonymes, sans photo, adresse ou nom de famille notamment. Nous nous engageons également de différentes façons dans le travail des personnes handicapées : en 2019, deux travailleurs handicapés faisaient partie de nos équipes. Nous faisons également régulièrement appel à des ESAT comme fournisseurs de packaging principalement.

2.5.9.2. LES SALARIÉS DES FOURNISSEURS ET TRANSPORTEURS

Room Saveurs fait le constat que le contexte très concurrentiel de la restauration livrée pousse certains acteurs à dégrader les conditions de travail des salariés. Conscient de sa responsabilité, Room Saveurs fait preuve d'une vigilance accrue dans ce domaine et s'assure pour les principaux fournisseurs alimentaires qu'ils sont sensibles à la problématique de travail clandestin et qu'ils déclarent à l'URSSAF leurs salariés.

Depuis plus d'un an, Room Saveurs systématise les demandes d'attestation de vigilance et prévoit de généraliser cette démarche à l'ensemble des fournisseurs. Room Saveurs fait le constat que le contexte très concurrentiel de la restauration livrée pousse certains acteurs à dégrader les conditions de travail des salariés.

Par ailleurs, une réflexion est en cours sur la mise en place lors des audits de suivis d'un examen du sujet avec des questions sur le recours à l'intérim, à des auto-entrepreneurs et aux mesures pour garantir un emploi de qualité.

2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE

Ancré sur son territoire, Fleury Michon prend en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques, et interagit avec ses parties prenantes pour contribuer à la vitalité et au développement du territoire et au-delà au développement

responsable de la société tout entière. L'implication du Groupe auprès de la société civile, de ses partenaires économiques, des associations et autres organisations est le reflet de cette démarche de progrès continu.

2

2.6.1 ENTREtenir DES RELATIONS LOYALES AVEC LES FOURNISSEURS

Pour son activité en France, Fleury Michon collabore directement ou indirectement avec environ 3 200 fournisseurs, dont plus de 90 % sont basés en France (source Local Footprint 2015).

La Charte Achats Fleury Michon fait prévaloir le respect mutuel, la confiance réciproque, le dialogue permanent, l'intérêt collectif durable et l'adaptation continuelle comme cadre des relations avec les fournisseurs.

L'approche en filières que le Groupe développe depuis de nombreuses années pour assurer la qualité de ses produits dès l'étape d'approvisionnement, ne peut se faire que dans une démarche constructive et partenariale avec les fournisseurs. Fleury Michon est ainsi reconnu pour la qualité de ses relations avec ses fournisseurs sur le long terme.

Au-delà d'une juste rétribution et du respect des délais de paiement, Fleury Michon inscrit ses relations commerciales dans la pérennité, en offrant autant que possible des perspectives de développement. Pour cela les acheteurs sont en dialogue permanent avec les fournisseurs et les associent aux projets de développement du Groupe. Ils s'appuient sur la Charte Achats et son quatrième pilier, centré sur la qualité des relations avec les fournisseurs, notamment : privilégier la logique de partenariats sur la durée avec les fournisseurs, rester vigilant à la dépendance économique réciproque

de Fleury Michon avec ses fournisseurs, prévoir le cas échéant un plan d'arrêt progressif de sortie de contrat.

Grâce aux audits qualité réalisés dans une logique d'amélioration et de construction et non de sanction, des plans de progrès sont mis en place avec les fournisseurs, des accompagnements techniques sont instaurés afin d'accompagner la montée des exigences qualité. 6 personnes en France sont dédiées à la qualité des achats. 94 journées d'Audit ont été réalisées en 2018 chez les fournisseurs des activités France.

Cette logistique de partenariats s'accélère encore depuis 2015 et marque le soutien de Fleury Michon au développement de productions durables et économiquement pérennes :

- 2015, partenariat avec le Groupe pour le développement de la Filière J'Aime-Engagée dans l'élevage ;
- 2016, partenariat avec des agriculteurs locaux et création d'une société commune contribuant au développement d'une production maraîchère biologique locale ;
- 2017, partenariat avec la Coopérative Terrena pour la mise en place d'une filière Poulet J'aime – La Nouvelle Agriculture® ;
- 2018, partenariat avec des éleveurs pour le développement d'une filière porcine Bio en France.

2.6.2 METTRE LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DE FLEURY MICHON AU SERVICE DE SON ÉCOSYSTÈME

Le dynamisme économique de Fleury Michon bénéficie à tout un écosystème. Le chiffre d'affaires généré par le Groupe permet d'alimenter l'activité de parties prenantes et de contribuer à financer les économies locales et nationales.

L'affectation du résultat net permet de rémunérer les actionnaires par le versement de dividendes, mais également de réinvestir dans le développement des activités du Groupe afin de le pérenniser.

En 2019, le Groupe a comptabilisé un chiffre d'affaires consolidé de 747,6 millions d'euros et un résultat net consolidé de -28,0 millions d'euros. Les fournisseurs représentent le premier poste de dépenses avec 70 % du chiffre d'affaires.

2.6.3 IMPACT SUR L'EMPLOI ET LA VALEUR AJOUTÉE

Afin de connaître précisément l'interaction entre ses activités et son environnement, Fleury Michon a calculé en 2015 l'impact de son activité France en matière d'emploi et de valeur ajoutée. Les calculs s'appuient sur une méthodologie développée par le cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®. L'algorithme de Local Footprint® évalue dans quelle mesure les dépenses d'une organisation (investissements, achats, salaires, impôts, cotisations...) génèrent des impacts par effet de ricochet dans le reste de l'économie sur un territoire donné (pays, région, département, bassin d'emploi...). Détails méthodologiques sur www.utopies.com, rubrique « empreinte économique locale » en page d'accueil.

2.6.3.1 AU NIVEAU DE L'EMPLOI

Au niveau du territoire français, l'activité économique de Fleury Michon en 2015 a permis de générer quasiment 13 800 emplois directs et indirects. Les emplois directs, c'est-à-dire chez Fleury Michon, sont environ au nombre de 3 600 et les emplois indirects dans l'Hexagone représentent près de 10 200 emplois. Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est de quasiment 3,9 : pour 1 emploi chez Fleury Michon en France, 2,9 sont créés ou maintenus en France.

Parmi ces 10 200 emplois indirects, 4 500 sont générés par l'activité des fournisseurs de Fleury Michon soit près de 45 %.

Sur les presque 13 800 emplois directs et indirects, 50 % se trouvent dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire).

La filière porc pèse à elle seule 35 % du total et 42 % dans le Grand Ouest.

Autre résultat majeur de cette étude, la qualité des emplois : 80 % sont des CDI et 82 % à temps complet (35 heures ou plus par semaine).

Sur les 3 200 fournisseurs nécessaires à l'activité France de Fleury Michon, 94 % sont basés en France.

2.6.3.2 AU NIVEAU DE LA VALEUR AJOUTÉE CRÉÉE

Au niveau du territoire français, l'activité de Fleury Michon et de tout son écosystème a généré 890 millions d'euros en 2015.

Sur ce montant, 250 millions d'euros correspondent à la valeur ajoutée chez Fleury Michon et 640 millions d'euros dans le reste de l'économie française.

Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est quasiment de 3,6 : pour 1 euro créé chez Fleury Michon, 2,6 euros sont générés dans le reste de l'économie.

Le Grand Ouest à lui seul concentre 51 % de cette création de valeur.

Et la filière porc en bénéficie à hauteur de 21 %, majoritairement dans le Grand Ouest.

2.6.4 PARTICIPER À LA VIE LOCALE

2.6.4.1 IMPACT ÉCONOMIQUE SUR LES POPULATIONS RIVERAINES OU LOCALES

Les implantations françaises de Fleury Michon se situent dans des zones de mixité rurale et de petites villes. Fleury Michon a toujours eu pour objectif le développement de son activité pour pérenniser les emplois. Ses sites de production et ses centres de décisions étant situés au cœur de la vie locale, le Groupe contribue à créer à la fois des emplois directs et indirects. Fleury Michon se place parmi les premiers employeurs privés du département de la Vendée et de la région des Pays de la Loire, ce qui fait de lui un employeur conscient de ses responsabilités sociales et économiques.

L'entreprise intègre ainsi systématiquement dans les schémas d'organisation et dans les décisions prises par la direction, un objectif global de développement d'activité permettant d'assurer la pérennité des emplois locaux et des partenariats locaux.

2.6.4.2 CHARTE D'ANCRAGE ET DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

Fleury Michon s'est doté d'une Charte d'ancrage territorial et a écrit des règles précises de soutien aux associations locales.

Charte d'ancrage territorial

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- par une présence active dans la vie des territoires ;
- et par une implication dans les réseaux professionnels, associatifs, éducatifs, académiques, etc.

Nous sommes également convaincus qu'un tel engagement :

- est gage de confiance pour nos parties prenantes ;
- et qu'il contribue à prouver qu'un autre modèle d'entreprise est possible, un modèle responsable et conscient de son impact territorial.

De telles convictions s'inscrivent plus largement dans le projet de Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon tient à concilier son développement et sa pérennité avec l'intérêt collectif de ses parties prenantes. Nos objectifs s'articulent autour de deux axes :

- le développement économique pour :
 - pérenniser l'entreprise et conserver son indépendance ;
 - garantir les emplois ;
 - développer les compétences et l'employabilité sur les bassins d'emploi d'implantation ;
 - agir sur l'attractivité des territoires d'implantation.
- le progrès sociétal pour :
 - favoriser la vie locale et le lien entre les parties prenantes ;
 - développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs ;
 - soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficultés ;
 - répondre à des demandes humanitaires.

La Charte d'Ancre Territorial de Fleury Michon recouvre les territoires depuis les sites d'implantation jusqu'aux régions économiques.

Nous agissons pour que le développement et l'attractivité de nos territoires d'implantation bénéficient à notre activité économique et à sa pérennité, pérennité qui agit elle-même en retour en faveur du développement de ces territoires d'implantation.

Le soutien aux associations locales

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- par un soutien aux associations locales en lien avec notre Charte d'Ancre Territorial ;
- et par une adéquation entre l'objet des associations locales soutenues et notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Le Comité d'attribution des dons et mécénat est composé de 8 salariés et se réunit mensuellement. Il centralise les demandes, les analyse et y apporte une réponse en fonction de règles précises. En effet, nous sommes convaincus qu'un tel engagement trouve tout son sens dans la promotion de trois thématiques : l'équilibre alimentaire, l'activité physique et l'investissement social.

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon encourage les initiatives locales et les soutient. Nos objectifs s'articulent autour de trois axes :

- privilégier et encourager les initiatives en lien avec notre projet d'entreprise ;
- répartir les subventions financières et les dons de produits sur nos territoires et par thématique ;
- favoriser les partenariats avec un bénéfice mutuel.

Cette politique va des sites d'implantation jusqu'aux régions économiques, selon la portée des actions soutenues.

Pour harmoniser et rendre équitables nos soutiens, le Comité d'attribution privilégie certains critères. Parmi ceux-ci :

- les projets associatifs sont portés par un parrain chez Fleury Michon ;
- ces projets font la promotion de l'équilibre alimentaire, de l'activité physique ou de l'investissement social ;
- Fleury Michon ne doit pas être le seul financeur afin de favoriser la pérennité des associations soutenues ;
- Fleury Michon privilégie les aides auxancements d'initiatives plutôt que les soutiens permanents ;
- Fleury Michon veille à l'équité dans la répartition des soutiens en nombre et en valeur ;
- l'association fait un reporting de son action à Fleury Michon.

Fleury Michon contribue aux initiatives locales en tant qu'acteur économique sur ses territoires d'implantation.

Sur ses territoires, Fleury Michon souhaite concilier son développement durable avec celui de ses parties prenantes autour de deux engagements :

- le développement économique, avec pour objectifs de :
 - pérenniser l'entreprise,
 - créer et maintenir l'emploi,
 - développer les compétences et l'employabilité sur ses bassins d'emploi,
 - participer à l'attractivité de ses territoires d'implantation,
 - contribuer aux projets technologiques et innovants ;
- le progrès sociétal, avec pour objectifs de :
 - favoriser la vie locale et le bien-vivre ensemble ;
 - développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs ;
 - soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficulté ;
- répondre à des urgences alimentaires et humanitaires.

2.6.4.3 LE MÉCÉNAT ET LES PARTENARIATS

Pour soutenir sa volonté forte de participer au développement local, les actions de Fleury Michon s'orientent vers un mécénat cohérent avec son identité et ses valeurs. L'entreprise soutient une centaine d'associations sportives, caritatives, culturelles dans lesquelles sont impliqués les salariés et le management. Parmi toutes les participations, les plus significatives sont les suivantes.

Éducation et comportements alimentaires

Une nutrition satisfaisante, matérialisée par de bons apports nutritionnels et un niveau suffisant d'activité physique, est un facteur de protection de la santé. L'entreprise Fleury Michon, en tant qu'acteur de l'alimentation des Français, a conscience de son rôle à jouer pour contribuer à son niveau à la réalisation des objectifs nutritionnels de santé publique. Le rôle de l'éducation nutritionnelle dans l'adoption des bons comportements et réflexes alimentaires est primordial et l'apprentissage s'acquiert dès le plus jeune âge : c'est pourquoi Fleury Michon a travaillé dès 2016 à la conception d'outils destinés à la sensibilisation et l'éducation à l'équilibre alimentaire et l'hydratation via la pratique d'activité physique.

En pratique, ils permettent de mettre à disposition des associations sportives issues de partenariats avec Fleury Michon et adhérentes à notre projet les outils nécessaires et adaptés à la transmission des messages pédagogiques sur l'alimentation, le sport et l'hygiène de vie. Deux outils sont réalisés sous un format ludique associant pratique sportive et apprentissages des fondamentaux de la nutrition. Des objectifs pédagogiques sont ciblés et élaborés en fonction de sous-catégories d'âge (6-8 ans, 9-12 ans et 12-18 ans).

Ce sont donc 5 148 enfants de 6 à 18 ans qui ont été sensibilisés au Manger Mieux sur l'année 2019, via 20 structures locales partenaires. La formation des nouveaux encadrants ont quant à elles représenté 16 heures de présence, assurées par Fleury Michon.

Ces outils permettent d'accroître la légitimité du Groupe en termes de prévention santé et de permettre de s'associer à des dispositifs plus larges, notamment sur des événements. En 2019, lors de la seconde étape du Circuit Cycliste Sarthe Pays de La Loire, à La Châtaigneraie (85), l'expertise et la pédagogie acquises par l'entreprise sur le Manger Mieux a permis de sensibiliser 1 200 personnes sur la journée du mardi 9 avril, grâce à des animations spécifiques : animations sur les équivalences de sucre / sel des produits, sur le Nutri-Score ou encore sur la composition de l'alimentation d'un cycliste professionnel.

Alimentation et insertion sociale

Le Groupe a signé en 2012 une charte d'adhésion au Groupement régional de l'aide alimentaire de la région des Pays de la Loire. Ce groupement a vocation à identifier et répertorier l'ensemble des actions menées par les partenaires et en améliorer la collecte et la distribution. L'objet de la charte est d'augmenter le volume et de diversifier la nature des produits alimentaires redistribués au sein des associations caritatives.

Room Saveurs, l'activité parisienne de plateaux-repas livrés, finance un service de recyclage pour les verres en verre et les couverts en inox en association avec des organisations caritatives via son partenaire Phénix, entreprise française de services de l'économie sociale et solidaire dont la collaboration a débuté à sa création en 2014. Ces matériels sont ensuite distribués aux organisations caritatives partenaires.

Dans le cadre des dons en nature, Fleury Michon a redistribué au sein des différentes banques alimentaires et des associations caritatives locales plus de 342 tonnes de produits alimentaires en 2019.

Actions de recherche collaboratives

À l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Choletais le projet Nova Child est la création d'un pôle d'excellence autour de l'univers de l'enfant comme moteur du développement du territoire

(agroalimentaire, habillement, jeu, mobilier, puériculture, hygiène, services, etc.). Fleury Michon est membre de Nova Child depuis son lancement en novembre 2004.

Autre exemple, depuis 2004, Fleury Michon est un acteur engagé dans LIGERIAA, association qui fédère les entreprises agroalimentaires des Pays de la Loire. Les travaux ont abouti à des actions collectives en faveur de l'attractivité des métiers de l'agroalimentaire, de l'emploi et de la formation dans les industries agroalimentaires régionales.

Contributions à la vie sur le territoire local

Fleury Michon souhaite contribuer à la vie sur le territoire local. Pour ce faire, les engagements sont multiples et variés depuis de nombreuses années :

- des salariés ambassadeurs de l'entreprise présents dans les clubs d'employeurs (Pays de Pouzauges et Chantonay), le Centre des jeunes dirigeants (CJD), les groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises (Germe) : organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des cadres et dirigeants, l'Association nationale des Directeurs des Ressources humaines (ANDRH), les écoles comme la Maison Familiale et Rurale de Pouzauges, le Centre de Formation Professionnelle de Saint-Laurent-sur-Sèvre, l'École de Gestion et de Commerce de la Roche-sur-Yon, l'Institut supérieur de la logistique et du transport de Montaigu ;
- des projets en matière de développement du bassin d'emploi avec les acteurs locaux (le parcours de la seconde chance, les travaux avec Pôle Emploi autour de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), de la méthode de recrutement par simulation (MRS), les interventions dans les collèges et lycées avec notamment l'accompagnement d'une classe 1^{re}/Terminale sur 2017 2018 et 2019 dans les choix d'orientation professionnelles et la connaissance métiers) ;
- la contribution à des actions locales : sensibilisation aux handicaps, participation à des ateliers ressources humaines ;
- la mise en place de réflexions collégiales afin de travailler les enjeux d'emploi et de formation sur le territoire :
 - réunions avec les organismes de formation pour dynamiser le fonctionnement, et des entreprises du territoire en lien avec les organismes de formation
 - animation de réflexions sur les passerelles entre les structures d'insertion et les entreprises.
 - présence au CA du groupement d'employeur GEV et participation au réflexion pour avoir plus de synergie dans les emplois du territoire

2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE

2.7.1 LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite par la société Fleury Michon (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie conformément au référentiel utilisé, (ci-après le « Référentiel ») par l'entité dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et à la norme internationale ISAE 3000.

Nos travaux ont été effectués entre le 03 décembre 2018 et le 18 avril 2019 pour une durée d'environ 15 jours/homme.

Nous avons mené 15 entretiens avec les personnes responsables de la Déclaration.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;

- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 25 et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ⁽²⁾ ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 27 avril 2020

FINEXFI

Isabelle Lhoste

Associée

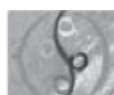
(1) Informations sociales : l'Unité Économique et Sociale de Fleury Michon, informations environnementales : Pouzauges Gare, Montifaut Jambon, Chantonnay Traiteur de la Mer.

(2) Le profil des effectifs du groupe, Assurer la santé, la sécurité et promouvoir le bien vivre ensemble au travail, Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du groupe, Prévenir les pollutions, Utiliser les ressources durablement, Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), le Nutri-Score.

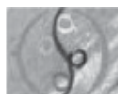
2.7.2 LE TABLEAU DE CORRESPONDANCE

Dans ce Chapitre est présentée la correspondance entre les indicateurs de l'article 225 du Grenelle II, les thèmes issus des référentiels GRI 4, ISO 26000 et Objectifs de développement durable du Global Compact et les différents sous-chapitres concernés de ce Document d'enregistrement universel.

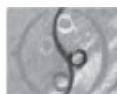
L'ensemble des indicateurs issus du Grenelle II constitue le sôcle des indicateurs stratégiques RSE du groupe Fleury Michon, ainsi que la trame de l'audit annuel réalisé.



Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Document d'enregistrement universel
Organisation du travail				
Organisation du temps de travail	-	6.4.4		2.5.4.2
Absentéisme	LA 6	6.4.4		2.5.4.1
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	LA 4	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.5.8
Bilan des accords collectifs	-	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.5.8.4
Santé et sécurité				
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 5	6.4.6	3	2.5.4.1, 2.5.4.2
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé & sécurité au travail	LA 8	6.4.6	3	2.5.8.4
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et gravité.	LA 6 / LA 7	6.4.6 / 6.8.8	3	2.5.4.1
Maladies professionnelles	LA 6 / LA 7	6.4.6 & 6.8.8	3	2.5.4.1
Formation				
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 10 / LA 11	6.4.7 / 6.8.5	4	2.5.5
Nombre total d'heures de formation	LA 9 / HR 2	6.3.5 / 6.4.7	4	2.5.4.3
Égalité de traitement				
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	LA 3 / LA 12 / LA 13	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.4.4	5	2.5.7.2
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 12	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	10	2.5.7.3
Politique de lutte contre les discriminations	LA 12 / HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	10	2.5.7.1
Promotion et respect des stipulations des conventions OIT				
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 4	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.10 / 6.4.5 / 6.6.6	8 & 10 & 16	
Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	1 & 10	Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.10 / 6.6.6	1 & 10	Fleury Michon s'engage à respecter scrupuleusement les conventions internationales en vigueur sur ces points fondamentaux. Discrimination : 2.5.7



Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Document d'enregistrement universel
		6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 /		
Abolition effective du travail des enfants	HR 5	6.6.6 / 6.8.4	1 & 10 & 16	
Informations environnementales				
Politique générale en matière environnementale				
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-1	6.2 / 6.5	13 & 6 & 7 & 14 & 15	2.4.1
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43	6.6.7 / 6.5	13 & 4 & 11	2.4.1.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30 / EN 31	6.5	13 & 6 & 7 & 14 & 1	2.4.1.2 & 2.4.2
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	EC 2	6.5.5 / 6.8.7	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'enregistre pas de provision pour risques relatifs à l'environnement.
Pollution et gestion des déchets				
Mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN 10 / EN 20 / EN 21 / EN 22 / EN 24 / EN 26 / EN 31	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	6 & 14 & 15	Eau : 2.4.2.2 Compte tenu de son activité, Fleury Michon considère que ses rejets dans l'air et les sols ne sont pas susceptibles d'affecter l'air et les sols.
Mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	EN 23 / EN 24 / EN 25 / EN 27 / EN 28	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	12	2.4.2.1, 2.4.3.2
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 24	6.5.3	14 & 15	2.4.2.3
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				2.4.3.2
Utilisation durable des ressources				
Consommation d'eau	EN 8 / EN 9	6.5.4	13	2.4.3.1
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8 / EN 9	6.5.4	13	2.4.3.1
Consommation de matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	13	2.4.3.2
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	13	2.4.3.2
Consommation d'énergie	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7	2.4.3.3
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7	2.4.3.3
Utilisation des sols	EN 11	6.5.4 / 6.5.6	15	Fleury Michon n'intervient pas directement sur l'utilisation des sols. L'un des axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs locaux afin de promouvoir une agriculture durable, par exemple en les conseillant sur les plans de fumure dans le cadre des plans d'épandage des boues de station d'épuration.



Grenelle II – article 225

GRI 4

ISO 26000

Pacte Mondial

Document d'enregistrement universel

Changement climatique

Les postes significatifs d'émissions de Gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit

EN 15 / EN 16 /
EN 17 / EN 18 /
EN 19

6.5.5

13

2.4.4

Compte tenu de ses lieux d'implantation géographique, Fleury Michon n'est pas directement impacté à moyen terme. Le Groupe est cependant conscient que cela pourrait néanmoins affecter ses approvisionnements. La problématique étant complexe et ne présentant pas de risque majeur à court terme, cet impact et les adaptations nécessaires n'ont pas encore été quantifiés et identifiés.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

EC 2

6.5.5

13

Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

EN 11 / EN 12 /
EN 13 / EN 14 /
EN 26

6.5.6

14 & 15

2.4.5 & 2.2.1.3

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable

6.8

12 & 9

**2.1.1 & 2.1.3
2.2 & 2.6**

Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

En matière d'emploi et de développement régional

EC 6 / EN 7 /
EC 8 / EC 9 /
SO 1

6.4.3 /
6.6.6 /
6.7.8 /
6.8.5 /
6.8.7 / 6.8.9

1

2.2.1.2 & 2.6.3

Sur les populations riveraines ou locales

EC 6 / EC 7 /
EC 8 / EC 9 /
HR 8 / SO 1 &
SO 2

6.4.3 /
6.5.3 /
6.6.6 /
6.7.8 /
6.8.3 /
6.8.5 /
6.8.7 / 6.8.9

2.6.4

Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines (NB : parties prenantes)

5

17

2.1.6

Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

G4-26 / G4-37

2.1.6

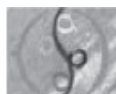
Actions de partenariat ou de mécénat

EC 7

6.3.9 /
6.8.7 / 6.8.9

2.6.4.3

2

**Grenelle II – article 225****GRI 4****ISO 26000****Pacte
Mondial****Document d'enregistrement
universel****Sous-traitance et fournisseurs**

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	LA 14 / LA 15 / EN 33 / HR 5 / HR 9 / HR 11	6.3.3 /	1 & 2 & 13	2.2.1 & 2.6.1
		6.3.4 /		
		6.3.5 /		
		6.3.7 /		
		6.3.10 / 6.4.3 / 6.6.6 / 6.8.4		

Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur RSE	LA 14 / LA 15 / G4-12 / EN 32 / EN 33 / HR 5 / HR 9 / HR 11 / SO 9 / SO 10	6.3.3 /	1 & 2 & 13	2.2.1.1 & 2.6.1
		6.3.4 /		
		6.3.5 /		
		6.3.7 /		
		6.3.10 / 6.4.3 / 6.6.6 / 6.8.4		

Loyauté des pratiques**6.6**

Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	G4-56 / G4-58 / SO 3 / SO 4 / SO 5	6.6.3 / 6.6.6	16	2.1.7.2. & 2.1.7.3
--	---------------------------------------	---------------	----	--------------------

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	EN 27 / PR 1 / PR 2 / PR 3 / PR 4 / PR 6 / PR 7 / PR 8 / PR 9	6.5.3 /		2.2.2.2. & 2.2.3 & 2.2.4.
		6.5.4 /		
		6.5.5 /		
		6.7.3 /		
		6.7.4 /		

		6.7.5 /		
--	--	---------	--	--

		6.7.6 /		
--	--	---------	--	--

		6.7.7 /		
--	--	---------	--	--

		6.7.9 / 6.8.8		
--	--	---------------	--	--

		6.3.3 /		
--	--	---------	--	--

		6.3.4 /		
--	--	---------	--	--

		6.3.5 /		
--	--	---------	--	--

		6.3.6 /		
--	--	---------	--	--

		6.3.7 /		
--	--	---------	--	--

		6.3.8 /		
--	--	---------	--	--

		6.6.6 /		
--	--	---------	--	--

		6.6.7 / 6.8.3		
--	--	---------------	--	--

**Autres actions engagées en faveur
des droits de l'Homme****HR 1 / HR 2 /
HR 7 à HR 12****6.6.7 / 6.8.3****17****Adhésion au Pacte Mondial
depuis 2003**



3

Administrateurs
indépendants

2

Administrateurs
représentant les salariés

92%

de taux de participation
au conseil

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE	122	3.3	INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS	134
3.1.1	Le Conseil d'administration	122	3.3.1	Rémunérations et avantages	134
3.1.2	Les comités du Conseil d'administration	123	3.3.2	Jetons de présence	136
3.1.3	La Direction générale du Groupe	126	3.3.3	Informations sur les avantages et indemnités des mandataires sociaux	137
3.1.4	Dispositions du Code MiddleNext appliquées pour la gouvernance du Groupe	127	3.3.4	Attribution de titres de capital, d'option d'achat ou de souscription d'actions	137
3.2	PRÉSENTATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	129	3.3.5	Opérations sur titres des dirigeants	140
3.2.1	Liste des mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	129	3.3.6	Principes et critères de rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux	140
3.2.2	Durée des mandats et informations sur les membres du conseil	132	3.4	AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	144
			3.4.1	Modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales	144
			3.4.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	145
			3.4.3	Conflits d'intérêts et conventions réglementées	146
			3.4.4	Tableau récapitulatif des délégations sur le capital	146

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017.

Il est élaboré par le Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Président et après consultation du Directeur général, de la Direction administrative et financière, de la Direction de l'audit interne et des risques ainsi que par les Directions fonctionnelles de la société Fleury Michon détenant les informations relatives à son élaboration.

Il a été soumis à l'approbation du Conseil d'administration du 7 avril 2020.

Le groupe Fleury Michon précise qu'il se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de MiddleNext pour la gouvernance des entreprises moyennes et petites cotées, dans sa version de septembre 2016. Le code est consultable sur le site internet www.middlenext.com.

Dans la logique « se conformer ou s'expliquer » (comply or explain), le présent rapport précise les recommandations du Code MiddleNext qui sont appliquées au sein du Groupe, et apporte les explications circonstanciées relatives à l'application de ces recommandations. Nous vous informons en outre que le Conseil d'administration a bien pris connaissance des points de vigilance exprimés dans ce code.

Il sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 24 septembre 2020.

3.1 ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE

3.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le groupe Fleury Michon fonctionne sous la forme de société à Conseil d'administration. Afin de concilier bonne gestion, sécurité et pérennité de l'entreprise ; le conseil comporte trois types d'Administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence ;
- Les Administrateurs indépendants ;
- Un Administrateur représentant les salariés actionnaires et un Administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'administration est composé actuellement de onze membres dont le Président, M. Grégoire Gonnord, et trois membres indépendants. Il s'agit de membres qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Les Administrateurs sont indépendants au sens de la recommandation du Code MiddleNext en raison du cumul des critères suivants :

- absence de lien familial proche avec un Administrateur ou un actionnaire de référence ;
- absence de mandat social dirigeant ou contrat de travail de la Société ou d'une société du Groupe depuis au moins cinq ans ;
- absence de relation financière contractuelle (client, fournisseur, banque, relations d'affaires significatives) au moment de leur élection et au cours des deux années précédentes ;
- absence de lien capitalistique (ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif) ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des six dernières années.

Une information sur l'expérience et la compétence de chaque Administrateur est communiquée dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les représentants des salariés (actionnaires ou non) sont au nombre de deux. L'Administrateur représentant les salariés actionnaires est désigné par le Conseil de surveillance du FCPE « Fleury Michon actionnariat ». L'Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité social et économique. Ils siègent au Conseil d'administration de Fleury Michon.

La durée des mandats proposés lors des renouvellements ou nominations est de trois ans permettant l'investissement de chacun des Administrateurs au conseil et aux différents comités. Chaque année, le conseil procède au renouvellement par tiers des mandats.

Les membres du Conseil d'administration sont, au jour de l'établissement de ce rapport :

- M. Grégoire Gonnord – Président ;
- M^{me} Geneviève Gonnord ;
- M. Hervé Gonnord ;
- M^{me} Claire Gonnord ;
- M. Philippe Magdelénat ;
- M. Nicolas Le Chatelier ;
- M. Pierre Jourdain, membre indépendant ;
- M^{me} Nadine Deswasière, membre indépendant ;
- M^{me} Christine Mondolot, membre indépendant.

Président d'honneur : M. Yves Gonnord (invité – sans voix délibérative).

M. Vincent Roquebert représentant les salariés actionnaires.

Et M. Olivier Fuzeau en qualité de représentant des salariés.

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

Conformément au Code de commerce et à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les sociétés cotées doivent atteindre une mixité au sein desdits conseils. Le groupe Fleury Michon compte désormais quatre administratrices au sein du conseil, soit une proportion de femmes supérieure à 40 % (l'Administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour la détermination du pourcentage).

Les missions du Conseil d'administration

Les missions du Conseil d'administration sont fixées en conformité avec l'article 225-35 de Code de commerce.

Le Conseil d'administration :

- nomme et révoque le Président, le Directeur général. Fixe le montant de leur rémunération, ainsi que l'étendue et la durée des pouvoirs des Dirigeants ;
- nomme les membres des comités spécialisés qui lui sont rattachés ;
- examine et valide les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- plus particulièrement, étudie et valide les plans mis en place face aux principaux risques de l'entreprise, ainsi que les plans de contrôle interne. Suit régulièrement l'activité et la performance de l'entreprise et s'assure de la transparence dans la communication des informations ;
- met en place et contrôle les limitations de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux.

Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le conseil est convoqué par le Président qui en dirige les débats. Les membres du conseil sont convoqués par tous moyens, y compris verbalement. Le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des Administrateurs présents ou représentés, y compris par voie de visioconférence ou de téléconférence, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage. Les ordres du jour sont établis par le Président à son initiative et/ou sur proposition du Directeur général. Tous les sujets à l'ordre du jour sont documentés par écrit. Les Administrateurs reçoivent les documents par courrier ou mail plusieurs jours avant la date. Ils ont ainsi l'opportunité de préparer les dossiers qui seront traités en séance, et peuvent demander des éléments et obtenir des explications supplémentaires. Le conseil dispose d'un budget de fonctionnement voté chaque année par le conseil, ce budget étant ainsi distinct des sommes allouées au titre des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'est également doté d'un Règlement intérieur d'entreprise, conformément à la recommandation du Code MiddleNext. Ce Règlement intérieur a été actualisé en 2018 et n'a pas fait l'objet de modification au cours de l'exercice. Le règlement :

- précise les modalités de fonctionnement du conseil, de la direction, des relations avec les actionnaires et des valeurs fondamentales applicables à l'ensemble des filiales du Groupe ;
- décrit les missions générales du conseil et des comités spécialisés ;
- précise également les qualités attendues et devoirs de ses membres ;
- décrit les missions générales des membres de la direction de l'entreprise ;
- précise les relations avec les actionnaires.

Les extraits substantiels du règlement sont inclus dans le présent rapport qui est rendu public chaque année et mis en ligne sur le site internet de la Société.

Conformément au Code MiddleNext, les membres sont invités régulièrement à s'exprimer et à partager leurs opinions lors des différents conseils, sur le fonctionnement du conseil, sur l'ordre du jour et sur la préparation de ses travaux.

3.1.2 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil a constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions :

Le Comité responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) participe à la définition de la politique RSE, des objectifs et s'assure de sa mise en œuvre. Il est composé de : Nadine Deswasière (Présidente), Claire Gonnord, Vincent Roquebert (membre salarié), Olivier Fuzeau (membre salarié).

Le Comité rémunérations et nominations examine et propose la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure du juste

niveau des rémunérations et de l'existence de plans de successions pour les principaux cadres dirigeants. Il est composé de : Nicolas Le Chatelier (Président) et de Christine Mondolot.

Le Comité audit et risques s'assure de la fiabilité des informations financières, du respect des normes, examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe, la cartographie et le pilotage des risques. Il est composé de : Pierre Jourdain (Président), Philippe Magdelénat et Hervé Gonnord.

Il existe par ailleurs un Comité stratégique rattaché à la holding animatrice SHCP.

Comité rémunérations et nominations

Le Comité rémunérations et nominations est composé de deux membres et a pour mission :

- de formuler à l'attention du conseil des remarques et/ou des propositions concernant la rémunération des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; et s'assure de la cohérence des rémunérations avec la performance du Groupe ;
- de demander au Directeur général et au Directeur des Ressources humaines toute information sur le niveau et la structure de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ; le comité vérifie que ces rémunérations sont justifiées, cohérentes et compétitives. Il s'assure également que le Directeur général repère, fidélise et gère de façon particulière les meilleurs talents de l'entreprise ;
- d'examiner et proposer le profil de nouveaux Administrateurs et membres de la direction ; et s'assure de l'identification des hauts potentiels par le management ;
- s'il l'estime nécessaire, peut commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout conseil extérieur.

Les membres permanents sont :

- M. Nicolas Le Chatelier – Président ;
- M^{me} Christine Mondollot – Membre.

Le comité se réunit régulièrement et au minimum deux fois par an. Au cours de l'exercice écoulé, six comités ont été organisés avec la présence de l'ensemble des membres, soit un taux de participation de 100 %.

Le comité suit les recommandations du Code MiddleNext relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considère que ces rémunérations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société. Les informations requises sont précisées dans le présent document au chapitre « Rémunérations » et suivent les recommandations de présentation de l'AMF.

Cumul des contrats de travail : Lors de la nomination du nouveau Directeur général M. Billy Salha, le Conseil d'administration a approuvé les termes du contrat de mandataire social. Il n'existe pas de contrat de travail pour l'exercice de fonctions techniques séparées.

Définition et transparence de la rémunération des dirigeants : En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, la Société se conforme aux recommandations du Code MiddleNext. Ainsi les principes de détermination répondent aux critères

d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence. Les montants sont détaillés dans le Document d'enregistrement universel.

Indemnités de départ : Les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'indemnités de rupture susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

Régime de retraite supplémentaire : Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies (art. 83) dont bénéficient les cadres et les dirigeants. Cette pratique est en conformité avec la recommandation citée.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement : Dans le cadre de sa politique de motivation et rémunération des salariés et dirigeants, la Société privilégie la mise en place de plans d'attribution d'actions et de plans de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) :

- l'attribution d'actions gratuites (30 actions par bénéficiaire sous conditions d'ancienneté) pour associer tout collaborateur au succès du Groupe et ainsi s'inscrire dans la durée. Le programme d'attribution a débuté en février 2013 et chaque année par décision du conseil ce programme d'actions gratuites est renouvelé pour chaque nouveau salarié (30 actions gratuites par personne) sous réserve de respecter les conditions d'ancienneté des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France et faisant partie de la liste suivante : Fleury Michon SA, Fleury Michon LS, Room Saveurs, Société d'Innovation Culinaire, Charcuteries Cuisinées de Plélan ;
- la proposition de souscrire pour les membres du Comité de direction Groupe, tel qu'il était constitué en 2013, à des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR). La direction ayant pris connaissance des choix de souscription reçus par les collaborateurs membre du Comité de direction Groupe et agissant en subdélégation du Conseil d'administration du 25 février 2013, a procédé à l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) ;
- l'attribution d'actions gratuites au Directeur général en rémunération de services passés et l'attribution d'actions gratuites aux membres du Comité d'orientation stratégique avec conditions de performance conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 26 juin 2018.

Les modalités des programmes d'attribution sont précisées dans le chapitre 3.3.4.

Comité d'audit et risques

Le Comité d'audit et des risques apporte son assistance au conseil dans sa mission relative à l'examen des comptes et le contrôle de l'information comptable et financière ainsi que pour les questions relatives à la gestion des risques et du contrôle interne. Le comité a mis en place une charte d'audit précisant son organisation, son fonctionnement et ses attributions.

Organisation et fonctionnement du comité : le comité se compose de trois membres, dont au moins un membre indépendant et compétent en matière financière, comptable ou de contrôle légal. Le Président du comité est choisi parmi les Administrateurs indépendants. Pour un bon fonctionnement, deux réunions sont organisées au minimum chaque année pour coïncider avec les dates de communication financière sur les comptes consolidés (semestriels et annuels). Le comité peut décider d'organiser toute réunion complémentaire et peut se réunir en l'absence de membre de la direction s'il le juge nécessaire, notamment pour s'entretenir avec les auditeurs internes ou externes. Le comité a la faculté de procéder, ou de faire procéder, à toute investigation dans le cadre de ses attributions et a ainsi compétence pour demander et obtenir tous conseils ou avis auprès d'experts indépendants de la Société. Le comité rapporte au Conseil d'administration sur ses missions et travaux réalisés à l'occasion des arrêtés comptables semestriels et annuels et au minimum une fois par an sur les autres travaux.

Le comité est notamment chargé des missions suivantes :

- du suivi du processus de l'élaboration de l'information financière ;
- du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- du suivi du contrôle légal réalisé par les Commissaires aux comptes, s'assure de leur indépendance, émet une recommandation sur la désignation des candidatures à l'Assemblée générale et approuve les services autres que la certification des comptes.

Le Comité d'audit est composé des personnes suivantes :

- M. Pierre Jourdain – Président ;
- M. Philippe Magdelénat – Membre ;
- M. Hervé Gonnord – Membre.

Les trois membres ont été choisis pour leurs connaissances du secteur agroalimentaire et leurs expériences et compétences complémentaires. La présidence a été confiée à M. Pierre Jourdain en raison de ses compétences plus particulières en finance.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois (taux de participation de 100 %) au cours de l'exercice. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu le Directeur financier du Groupe, le Directeur audit & risques et Directeur consolidation, la Directrice des systèmes d'information. Par ailleurs, lors des séances relatives à l'examen des comptes, les Commissaires aux comptes ont été également entendus.

Son activité a porté sur :

- l'examen détaillé des comptes annuels 2018, des comptes semestriels 2019, l'analyse des normes IFRS applicables en 2018 et 2019 ou appliquées par anticipation, l'étendue des travaux des auditeurs sur les comptes consolidés et les comptes individuels ainsi que les conclusions et recommandations sur le contrôle interne ;
- la revue de l'acquisition des sociétés Marfo, DGK et Frais Emincés et leur intégration dans les comptes consolidés en norme IFRS ;
- la revue de la sécurité des systèmes d'informations et recommandations suite à la cyberattaque subie en avril 2019 ;
- La politique de sécurité du Groupe, les programmes d'assurances, les engagements et risques financiers, le risque fraude et la surveillance des risques et aléas ;
- la conformité aux lois et règlements avec le déploiement des dispositions de la loi anticorruption et RGPD (General Data Protection Regulation), la revue de l'indépendance des Commissaires aux comptes et des honoraires 2019.

Comité responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Le Comité RSE est composé de quatre membres et a pour mission :

- de participer à la définition de la politique de responsabilité sociétale d'entreprise et définir les grands axes et objectifs RSE en lien avec le management ;
- de s'assurer du suivi de la mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs ;
- de définir avec le management les axes de communication visant à valoriser la démarche RSE ;
- s'il l'estime nécessaire, de pouvoir commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout consultant extérieur.

Le Comité RSE s'est réuni 2 fois au cours de l'exercice avec la participation de l'ensemble de ses membres, soit un taux de participation de 100 %. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu la Direction générale, la Direction marketing stratégique et des experts externes de la RSE sur le thème agir dans le « manger mieux » sur les thématiques principales suivantes :

- présentation sur les liens entre neurosciences et Alimentation ;
- la matrice de matérialité ;
- l'association Ferme France (devenue La Note Globale) ;
- le réchauffement climatique et le plan Climat.

Les membres permanents sont :

- M^{me} Nadine Deswasière – Président ;
- M^{me} Claire Gonnord – Membre ;
- M. Vincent Roquebert – Membre représentant les salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau – Membre représentant les salariés.

L'information, concernant les enjeux environnementaux et sociétaux et l'engagement du Groupe en la matière, est présente dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel consacré à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

3.1.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

La Direction générale apporte ses compétences au Conseil d'administration dans l'élaboration et le suivi de la stratégie validée en conseil. Elle met tout en œuvre pour la bonne gestion de l'entreprise et la réalisation du budget validé par le Conseil d'administration.

Limitation des pouvoirs de la direction

En conformité avec les recommandations MiddleNext, Fleury Michon a adopté une direction dissociée avec un Directeur général et un Président non exécutif qui jouent des rôles complémentaires (art 16 des statuts) :

- le Président non exécutif préside et anime le Conseil d'administration qui a pour responsabilité d'approuver les choix stratégiques proposés par le Directeur général et de contrôler leur exécution ;
- le Directeur général exécutif est le porte-parole du Groupe. Il dirige le Groupe et est responsable de sa bonne gestion ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Son rôle est également d'élaborer des propositions stratégiques et de les mettre en œuvre ;
- le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même. Il est également précisé dans le Règlement intérieur que tout investissement, financement significatif non prévu au budget doit faire l'objet d'une approbation ainsi que tout changement de périmètre du Groupe ou modification majeure de l'organisation.

La SHCP, holding animatrice de l'actionnaire familial de référence, conseille le Directeur général et adopte sur ses propositions les grandes orientations stratégiques transmises au Conseil d'administration qui les valide définitivement et qui choisit les projets ou opérations permettant de les mettre en œuvre.

Le Comité d'orientation stratégique

Sous l'autorité du Directeur général, le comité met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il est chargé de vérifier et d'accompagner le déploiement des projets stratégiques, d'orienter la gestion du Groupe dans l'ensemble des domaines (commercial-clients, marketing, finance, industriel, ressources humaines, systèmes d'information...) et d'améliorer la performance opérationnelle.

Ce comité se réunit autant que nécessaire et au minimum deux fois par mois. En fonction des sujets à l'ordre du jour, le comité fait appel à des compétences internes et/ou externes.

Au 31 décembre 2019, ce comité était composé :

- du Directeur général ;
- du Directeur administratif et financier ;
- du Directeur de la communication et du Marketing stratégique ;
- du Directeur des opérations ;
- du Directeur du développement ;
- du Directeur du pôle Services.

À compter de début 2020, le groupe Fleury Michon sous l'initiative de la nouvelle Direction générale remplace le Comité d'orientation stratégique par un Comité exécutif composé de seize personnes représentant les principales fonctions et Business Unit de l'entreprise.

3.1.4 DISPOSITIONS DU CODE MIDDLENEXT APPLIQUÉES POUR LA GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Conseil d'administration Fleury Michon a adopté le Code MiddleNext du gouvernement d'entreprise dans sa version de décembre 2009 puis désormais dans sa version de septembre 2016 afin de favoriser et promouvoir une gouvernance d'entreprise adaptée à la taille du Groupe et à son actionnariat.

Au cours des exercices précédents, le Conseil d'administration a ainsi fait évoluer progressivement sa gouvernance afin de respecter les dispositions et recommandations du code. Vous trouverez ci-après sous forme synthétique ces dispositions et commentaires associés :

FLEURY MICHON

RECOMMANDATIONS CODE MIDDLENEXT – Version septembre 2016

Recommandations du Code MiddleNext	Applications pratiques – Fleury Michon
---------------------------------------	--

I. POUVOIR DE SURVEILLANCE : LES ADMINISTRATEURS

R1 Déontologie des membres du conseil

R1 1/4 La recherche de l'exemplarité (cohérence entre paroles et actes), au moment de l'acceptation du mandat, chaque membre prend connaissance des obligations en résultant, et notamment la règle de cumul des mandats. Une formation spécifique est systématiquement assurée dans le cadre de la nomination d'un Administrateur familial ou d'un Administrateur salarié.

R1 2/4 Les Administrateurs signent le Règlement intérieur (RI).
Les Administrateurs vérifient le respect des règles de déontologie applicables et d'indépendance (RI p. 8).
Les Administrateurs doivent posséder un nombre minimum d'actions de la Société (égal à un quart du montant net des jetons de présence versés au cours de leur mandat de 3 ans) (RI p. 9).

R1 3/4 Le critère d'indépendance doit être examiné chaque année après la prise de fonctions (RI p. 8).
En cas de conflit d'intérêt, l'Administrateur s'abstient de voter. Il doit aussi le signaler sans délai au Président du conseil (RI p. 5 et 8).
Une présence assidue est exigée aux séances du conseil et des comités auxquels appartient l'Administrateur (RI p. 8).
Chaque Administrateur doit s'assurer qu'il reçoit l'information avec un délai suffisant et en quantité suffisante. Les Administrateurs reçoivent les documents au moins 7 jours avant la séance du conseil (RI p. 5 et 8).

R1 4/4 La confidentialité des débats et des informations communiquées aux Administrateurs dans le cadre des séances du conseil est exigée (RI p. 8).
Une présence assidue des Administrateurs à l'Assemblée générale est demandée (RI p. 8).
Si un Administrateur est dirigeant, acceptation de pas plus de 2 autres mandats d'Administrateurs dans des sociétés cotées.
À aujourd'hui, il n'y a pas d'Administrateur dirigeant ayant des mandats dans des sociétés cotées.

R2 Conflits d'intérêts Le conseil met en place les procédures permettant la gestion et la révélation des conflits d'intérêt (RI p. 5).
Une fois par an au moins, le conseil procède à une revue des conflits d'intérêt connus, avec mise à jour régulière si la situation l'exige (RI p. 5).
Pour les conventions réglementées, le conseil peut recourir à une expertise indépendante (RI p. 4).
Le conseil doit faire toutes investigations raisonnables pour évaluer les mesures à prendre si nécessaire (RI p. 5).

R3 Composition du conseil – membres indépendants

R3 1/3 Le conseil accueille au moins 3 membres indépendants (un tiers si on ne prend pas en compte les Administrateurs salariés, étant précisé que la Société est contrôlée) (RI p. 8).

R3 3/3 Plus globalement, l'Administrateur doit être en mesure d'exercer pleinement sa liberté et de pouvoir, si nécessaire, s'opposer ou se démettre (RI p. 8).
Ce critère s'apprécie lors de l'année de la nomination de l'Administrateur et chaque année suivante au moment de la rédaction du rapport du Président (devenu rapport sur le gouvernement d'entreprise) (RI p. 8).

R4 Informations membre du conseil Les informations doivent être communiquées aux Administrateurs avec un délai suffisant (RI p. 5).
Le RI fixe les modalités de la transmission de cette information (RI p. 5).
Évaluation régulière du fonctionnement du conseil, auto-évaluation par les membres du Conseil d'administration (RI p. 5, 8 et 9).

Recommandations du Code MiddleNext	Applications pratiques – Fleury Michon
R5 Organisations des réunions du conseil et des comités	Des échanges doivent pouvoir avoir lieu avec les dirigeants hors conseil, et les Administrateurs indépendants doivent pouvoir discuter entre eux hors la présence des dirigeants. Au moins 4 réunions de Conseil d'administration par an. Le rapport du Président indique le nombre de réunions annuelles. Comité d'audit : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 6). Comité nomination rémunérations : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 7). Comité RSE : réunion 3 fois par an. Le Conseil d'administration privilégie la présence physique, la visioconférence devant être une exception.
R6 Mise en place de comités	Le Règlement intérieur adopté par le conseil fixe le nombre de comités, leurs compétences et leur mode de fonctionnement (RI p. 6-7). Le conseil a instauré un Comité d'audit (RI p. 5). La présidence des Comités d'audit et RSE est confiée à des Administrateurs indépendants.
R7 Mise en place d'un Règlement intérieur	Un Règlement intérieur a été mis en place. Le Règlement intérieur contient les 8 rubriques préconisées, sauf celle concernant les modalités de protection des dirigeants sociaux. Le programme d'assurances du Groupe contient un contrat spécifique RCMS pour la protection des dirigeants et Administrateurs. Ce contrat a été porté à la connaissance des Administrateurs et notamment des nouveaux entrants. Les extraits majeurs du Règlement intérieur sont repris dans le Document d'enregistrement universel (accès sur le site internet fleurymichon.fr).
R8 Choix de chaque Administrateur	Liste des mandats des Administrateurs, l'expérience et la compétence de chaque Administrateur sont mises en ligne sur le site internet avant la tenue de l'Assemblée générale (RI p. 12).
R9 Durée des mandats des Administrateurs	La durée du mandat des Administrateurs est de 3 ans (RI p. 5), durée adaptée à l'entreprise et précisée dans le rapport du Président. Le renouvellement des mandats est échelonné par tiers (RI p. 5).
R10 Rémunération de l'Administrateur	Les Administrateurs indépendants bénéficient d'une rémunérations plus élevée que les Administrateurs familiaux ou salariés. L'attribution des jetons de présence prend en compte la présence effective des Administrateurs, valorise son professionnalisme et son implication, et tient compte de l'exercice de sa mission entre les séances du conseil (RI p. 8).
R11 Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil	Une fois par an, les Administrateurs sont appelés à s'exprimer sur le fonctionnement du conseil, des comités, et sur la préparation des travaux du conseil. Le rapport du Président rend compte du fait que cette procédure est respectée, en pratique lors du Conseil d'administration arrêtant les comptes annuels.
R12 Relation avec les actionnaires	Le conseil s'assure que les conditions de dialogue entre dirigeants, Administrateurs et actionnaires sont réunies et du fait que l'organisation de l'Assemblée générale la rend accessible à tous (RI p. 12). En outre, dans les faits, les dirigeants rencontrent régulièrement les actionnaires significatifs.
II. LE POUVOIR EXÉCUTIF : LES DIRIGEANTS	
R13	Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée, qui la fixe et valide désormais l'atteinte des critères variables, la rémunération du Directeur général après avis du Comité des nominations et rémunérations (RI p. 7). S'agissant de la transparence de la rémunération, le Règlement intérieur reprend à l'identique les 7 critères édictés par le Code MiddleNext (RI p. 10-11).
R14	Le Règlement intérieur prévoit que le sujet d'une éventuelle vacance et de la succession du Directeur général doit être évoqué au moins une fois par an au sein du Comité nominations et rémunérations (RI p. 11).
R15	Le Règlement intérieur prévoit que le Directeur général, eu égard à la taille de l'entreprise, peut concomitamment être titulaire d'un contrat de travail (RI p. 11).
R16	Aucune indemnité de départ n'a été prévue au bénéfice du Directeur général.
R17	Il n'existe aucun régime de retraite spécifique pour le dirigeant, ce dernier bénéficiant uniquement du régime collectif de retraite supplémentaire.
R18	Les attributions d'actions gratuites votées en faveur de quelques dirigeants et cadres dirigeants sont soumises à des conditions de performance reflétant l'intérêt long terme de l'entreprise et sur une durée significative (entre 2 et 6 ans).
R19	Le conseil évoque régulièrement le contenu du Code MiddleNext (dont les points de vigilance) et chaque Administrateur dispose d'un exemplaire dudit code.

3.2 PRÉSENTATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.2.1 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Directeur général	SHCP (SAS)
Administrateur	L'ÉCOLE DU DESIGN NANTES
Membre du Comité exécutif	FONDATION THIERRY LATRAN
Administrateur	FONDATION THÉRAPIE GÉNÉRIQUE PAYS DE LOIRE

■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Présidente	FONDATION BERTRAND GONNORD sous égide de la fondation Apprentis d'Auteuil
------------	---

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Président	GONNORD FINANCES & PARTICIPATIONS SAS
Président délégué	FONDATION BERTRAND GONNORD sous égide de la fondation Apprentis d'Auteuil
Président	FONDS SOLIDAIRE BERTRAND GONNORD Fonds de dotation

■ CLAIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2019		Sociétés
Président du Conseil de surveillance		ALVINVEST (SAS)
Président du Conseil de surveillance		MOULINOISE DE PARTICIPATIONS (SAS)
Président du Directoire		AZULIS CAPITAL (SA)
Membre du Conseil de surveillance		NOVEPAN HOLDING (SAS) représentant ALVINVEST
Président		AC'CONSEIL (SAS)
Président du Conseil de surveillance		FINCELLARS (SAS)
Membre du Conseil de surveillance		DOLCE VITA (SAM)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2015 à 2018	Membre du Conseil de surveillance	HOLDING EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
	Président du Conseil de surveillance	BAG INVEST (SAS)
	Board member	HG WEBER (Inc.)
	Board member	DCM GROUP NORTH AMERICA (Inc.)
2015 à 2016	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE DE L'AVENIR (SAS)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE CA (SAS)

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2019 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2019		Sociétés
Gérant		ETHICONSEIL (SARL)
Présidente du Comité stratégique		PROSPÉRITÉ FERMIÈRE – INGREDIA (SA)
Présidente		E.TR.E (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2017 à 2018	Administrateur	MLLE DESSERT (SA)
-------------	----------------	-------------------

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2019

	Sociétés
Administrateur	SOLENDRO (SAS)
Administrateur	VIVESCIA INDUSTRIES (SCA)
Administrateur	ANTALIS France (SAS)
Administrateur	ARKOPHARMA (SAS)
Administrateur	VIVARTE (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2015-2018	Administrateur	MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS (SA)
2015-2017	Administrateur	VIVARTE (SAS)

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés

DIRECTION GÉNÉRALE

■ RÉGIS LEBRUN

Monsieur Régis Lebrun a proposé sa démission au Conseil d'administration qui l'a acceptée et a donc quitté ses fonctions de Directeur général le 4 novembre.

■ BILLY SALHA

Monsieur Billy Salha a été désigné par le Conseil d'administration comme nouveau Directeur général à compter du 4 novembre 2019 pour une durée de trois années.

Diplômé de HEC et titulaire d'un doctorat de sciences de gestion, Billy Salha a débuté sa carrière dans le groupe MARS de 1994 à 2000 (fonctions commerciales, marketing contrôle de gestion) puis intègre ensuite le groupe BIC pour lequel il a assuré dernièrement la Direction générale Europe-Asie-Pacifique.

Mandats au 31 décembre 2019

	Sociétés
Président	FLEURY MICHON LS (SAS)
Président	CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLELAN (SAS)
Président	SOCIÉTÉ D'INNOVATION CULINAIRE (SAS)
Président	TRES BIEN MERCI (SAS)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR DE LA MER (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de surveillance	ÉCOLE SAINT-GENEVIEVE (Versailles)
Membre du Conseil de surveillance	AUX CAPTIFS, LA LIBÉRATION (Paris – association 1901)

3.2.2 DURÉE DES MANDATS ET INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- n'a été condamné pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de direction, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Président

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Fils de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

Membres du Conseil d'administration

■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Épouse de M. Yves Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Membre du Comité audit et risques

Fils de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 31 mai 2012

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ CLAIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Membre du Comité RSE

Fille de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 26 mai 2016

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et tenue en 2022

■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit et risques

Adresse professionnelle :

AZULIS

24, rue Royale, 75008 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de l'agroalimentaire

Stratégie et finances d'entreprise

Capital-investissement et financement

Expériences :

Food and Wines from France (SOPEXA) New York

Ministère de l'Agriculture – Direction générale de l'Alimentation

Banexi puis Azulis Capital depuis 2000 (ancien Banexi Capital Partenaire) – Directeur associé Capital Investissement

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur

Président du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Domaines d'expertise :

Fusion-acquisitions

Marketing et vente à l'international

Plans stratégiques, restructurations et gestion des ressources humaines

Expérience :

Procter & Gamble – Chef de marque

Yoplait France – Directeur général

Président du Syndicat professionnel des produits laitiers frais

Sodiaal – Président-Directeur général

Groupe Entremont – Président du Directoire

Président du Syndicat Professionnel des Fromages

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et tenue en 2022

■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur

Membre du Comité d'audit et risques

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Domaines d'expertise :

Stratégie et marketing

Diagnostic, redressement et restructuration d'entreprises

Expérience :

Rosières SA – Directeur général usines

Tiffon – Directeur général

Sarl Cohergence – Gérant (Conseil en stratégie et gestion de développement)

Fleury Michon Traiteur – Président-Directeur général

Cabinet SV&GM (Pôle Conseil du groupe Salustro-Reydel) – Directeur d'activité Diagnostic et Restructuration

Avenir Conseil Entreprises (Conseil en cession/acquisition) – Président-Directeur général

Professionnal Air Service (services aériens) – Président-Directeur général

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Présidente du Comité responsabilité sociétale d'entreprise

Adresse professionnelle :

Ethiconseil, 20, rue Cail 75010 Paris

Domaines d'expertise :

Marketing & innovation

Responsabilité sociétale d'entreprise

Spécialiste du management et de l'international

Expérience :

Nestlé France – Directeur général

Ethiconseil – Gérant

Be-linked – co-fondateur

Intervenante à l'ENA, HEC Executive, Institut catholique de Paris et à l'Institut français des Administrateurs

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

MODIFICATION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 24 SEPTEMBRE 2020

Les mandats des Administrateurs suivants prennent fin à l'issue de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

- Madame Geneviève Gonnord ;
- Monsieur Philippe Magdelenat ;

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Membre du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

40, avenue Bosquet, 75007 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de la grande distribution

Stratégie et marketing d'entreprise

International (pays émergents : Chine, Indonésie, Moyen-Orient...)

Expériences :

Groupe Virgin – présidence du Directoire

Groupe Galeries Lafayette – Direction internationale

BHV – Direction générale

Kodak France – présidence des laboratoires Kodak et Direction générale de la division grand public.

Saresco groupe Hachette – adjoint Direction générale

Groupe Pernod Ricard – Direction marketing, Direction commerciale et membre du Comité de direction

Procter & Gamble France – marketing

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2014

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés

Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

- Madame Nadine Deswasière ;
- Madame Christine Mondolot.

Il est proposé de renouveler le mandat de Nadine Deswasière et Christine Mondolot ci-dessus désignés pour une durée de trois années prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et tenue en 2023. Ainsi à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Conseil d'administration sera composé de 9 personnes (11 actuellement)

3.3 INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS

3.3.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

La rémunération des dirigeants est proposée par le Comité rémunérations et nominations au Conseil d'administration qui les valide. La partie variable est basée sur l'évolution des performances du Groupe et de ses filiales en termes de résultat opérationnel et résultat net du Groupe ainsi que sur des critères de développement des affaires et de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Fleury Michon porte à votre connaissance les informations suivantes relatives aux mandataires sociaux. Les rémunérations et avantages de toute nature (part variable, part fixe) dus aux dirigeants mandataires sociaux, durant l'exercice écoulé par la Société et par les sociétés contrôlées, s'élèvent globalement à 497 milliers d'euros.

Le groupe Fleury Michon informe qu'aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris par le Groupe

au bénéfice des mandataires sociaux à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de l'actionnariat salarié, sur autorisation de :

- l'Assemblée générale du 11 février 2013, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013 de proposer d'acquérir des bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions réservées aux salariés membres de la direction ;
- l'Assemblée générale du 26 juin 2018, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 4 septembre 2018 d'attribuer des actions gratuites réservées au dirigeant du Groupe et membres du Comité d'orientation stratégique.

Le mécanisme d'attribution est décrit au paragraphe 3.3.4.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
M. Grégoire Gonnord		
Président		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	182,7	175,2
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles	-	-
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement	-	-
SOUS-TOTAL	182,7	175,2
M. Régis Lebrun		
Directeur général (fin du mandat le 03/11/2019)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	247,3	435,4
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles	-	-
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement	-	318,1
SOUS-TOTAL	247,3	753,5
M. Billy Salha		
Directeur général (début de mandat le du 04/11/2019)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	67,2	
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles		
Valorisation des options attribuées		
Valorisation des actions attribuées gratuitement		
SOUS-TOTAL	67,2	
TOTAL	497,2	928,7

TABEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
M. Grégoire Gonnord				
Président				
Rémunération fixe	162,0	162,0	159,2	159,2
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	15,3	15,1	15,1	15,1
Avantages en nature : véhicule	5,4	5,4	0,9	0,9
SOUS-TOTAL	182,7	182,5	175,2	175,2
M. Régis Lebrun				
Directeur général				
Rémunération fixe	214,5	214,5	273,9	273,9
Rémunération variable ⁽¹⁾	-	123,0	123,0	0,0
Rémunération exceptionnelle	0,5	0,5	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages accessoires à la rémunération ⁽²⁾	32,3	32,3	38,2	38,2
SOUS-TOTAL	247,3	370,3	435,4	312,1
M. Billy Salha				
Directeur général				
Rémunération fixe	66,4	66,4		
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jeton de présence				
Avantages accessoires à la rémunération ⁽²⁾	0,8	0,8		
SOUS-TOTAL	67,2	67,2		
TOTAL	497,2	620,0	610,6	487,3

(1) La rémunération variable est limitée à 50 % de la rémunération brute annuelle et se décompose ainsi :

- 60 % atteinte des résultats économiques ;
- 20 % atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business ;
- 20 % atteinte des objectifs RSE.

(2) Avantage en nature véhicule de fonction et garantie sociale des dirigeants.

3.3.2 JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence. Chaque année, l'Assemblée générale fixe le montant global de cette rémunération. La dernière Assemblée générale du 28 mai 2019 a fixé le montant à 197 500 euros.

Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾ montants dus	2018 ⁽²⁾ montants dus	2017 ⁽²⁾ montants dus
M. Grégoire Gonnord	15,3	15,1	15,1
M ^{me} Geneviève Gonnord	9,4	15,1	15,1
M. Hervé Gonnord	15,3	15,1	13,1
M ^{me} Claire Gonnord	13,3	15,1	15,1
M. Philippe Magdelénat	13,3	15,1	15,1
M. Pierre Jourdain	27,7	29,1	27,1
M. Nicolas Le Chatelier	29,7	29,1	29,1
M ^{me} Nadine Deswasière	27,7	29,1	29,1
M ^{me} Christine Mondollot	25,6	23,1	21,1
M. Vincent Roquebert – représentant les salariés actionnaires	3,1	3,0	2,7
M. Olivier Fuzeau – représentant des salariés	3,1	3,0	2,4
SOUS-TOTAL	183,5	192,0	185,1

(1) Aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux.

(2) Jetons de présence dus au titre de l'exercice.

Le conseil propose à l'Assemblée générale d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de rémunération de l'activité d'Administrateur (ex-jetons de présence) pour l'exercice 2020, une somme globale de 166 810 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

Le montant de la rémunération de l'activité d'Administrateur est déterminé en tenant compte de la qualité de l'Administrateur (indépendant, familial, salarié), de leur présence aux différents conseils, et de leur responsabilité (présidence de comité).

3.3.3 INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES ET INDEMNITÉS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire ⁽²⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnité relative à une clause de non-concurrence ⁽⁴⁾	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Grégoire Gonnord								
Président		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								
M. Billy Salha		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								
M. Régis Lebrun								
Directeur général	X		X			X	X	
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								

(1) Le contrat de travail est préalable à la prise de fonction de mandataire social et correspond à un emploi distinct. Ce contrat est maintenu du fait de l'expérience et de l'ancienneté du mandataire au sein du Groupe.

(2) Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies pour l'encadrement (contrat article 83). La charge versée par l'employeur et comptabilisée par l'émetteur est de 2,4 % de la rémunération brute, versée au bénéfice du dirigeant mandataire social.

(3) M. Régis Lebrun a proposé sa démission au Conseil d'administration qui l'a acceptée avec effet le 3 novembre 2019. En date du 4 novembre 2019, M. Billy Salha a été nommé en tant que nouveau Directeur général pour une durée de trois années prenant fin le 3 novembre 2022. La durée du mandat de Président est également de trois ans et prendra fin lors de tenue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021.

(4) Clause de non-concurrence rattachée au contrat de travail, d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du contrat de travail, applicable en France et étendue aux pays dans lesquels le groupe Fleury Michon est implanté et relevant de l'industrie traiteur (plats cuisinés, charcuterie, traiteur de la mer). En contrepartie, l'indemnité est fixée à 20 % de la moyenne du salaire brut perçu au cours des 12 derniers mois (hors primes d'objectifs).

3.3.4 ATTRIBUTION DE TITRES DE CAPITAL, D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration n'a autorisé aucune nouvelle attribution d'actions aux dirigeants de l'entreprise.

Dans sa séance du 4 septembre 2018, le Conseil d'administration a décidé de procéder à l'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance au profit des dirigeants et membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est résumé ci-après dans les paragraphes 2 et 3.

Il n'existe pas de plans d'options de souscription ou d'achats d'actions attribuées durant l'exercice ou des exercices antérieurs aux dirigeants et mandataires sociaux en dehors de l'émission de bons de souscription (BSAAR) décidée par le conseil du 25 février 2013 dont le suivi est présenté dans le paragraphe 3 ci-après.

Les différents plans d'attribution décidés en séance du 25 février 2013 sont désormais clos et repris dans les informations historiques.

1. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SANS CONDITION DE PERFORMANCE

L'Assemblée générale du 26 juin 2018 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions gratuites selon les modalités précisées dans sa vingt-sixième résolution. Le conseil du 4 septembre 2018 décide d'attribuer gratuitement 6 700 actions au Directeur général de Fleury Michon. Cette attribution ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans qui s'achèvera le 4 septembre 2020, date à laquelle les actions seront effectivement attribuées au bénéficiaire. Le bénéfice de cette attribution d'actions n'est pas conditionné à la présence du bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition, le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Information sur les actions attribuées gratuitement	Plan n° 1	Plan n° 2
Date Assemblée générale du Plan	11 février 2013	26 juin 2018
Date du Conseil d'administration	25 février 2013	4 septembre 2018
Nombre total d'actions attribuées gratuitement par bénéficiaire	30	6 700
Valorisation des actions (application IFRS 2)	1 006 €	318 142 €
Date de fin de période d'acquisition et de disponibilité	25 février 2017	4 septembre 2020
Nombre total d'actions effectivement attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019	-	-
Nombre total d'actions gratuites attribuées et disponibles	30	-
M. Régis Lebrun	30	-
<i>Directeur général (fin de mandat le 03/11/2019)</i>		

2. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Le Plan n° 1 d'attribution d'actions sous condition de performance est désormais clos (i.e. juin 2017). En tenant compte des conditions de performance, c'est-à-dire l'atteinte d'un critère financier (taux de marge opérationnelle) et d'un critère non financier (tenue de réunion d'échange avec les salariés) ; le nombre d'actions gratuites effectivement distribué est de 210 actions par bénéficiaire *versus* un nombre maximum distribuable de 240 actions.

L'Assemblée générale du 26 juin 2018 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions gratuites selon les modalités précisées dans sa vingt-sixième résolution. Le conseil du 4 septembre 2018 décide d'attribuer gratuitement, sous condition de réalisation de critères de performance, un maximum de 37 500 actions dont 15 000 actions au Directeur général et 22 500 actions aux autres membres du Comité d'orientation stratégique du groupe Fleury Michon.

Cette attribution est subordonnée à un seul critère de performance à savoir l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel (ROC : Résultat Opérationnel Courant à périmètre constant en y intégrant les joint-ventures à 100 %), selon différents paliers de résultat et au plus tard le 31 décembre 2024. Les actions gratuites attribuées au titre d'un exercice, si l'un des résultats de référence est atteint, seront définitivement acquises aux bénéficiaires quelle que soit l'évolution ultérieure du résultat opérationnel :

- 1^{er} palier : le nombre global d'actions attribuables est de 25 000 actions ;
- 2^e palier : le nombre global d'actions attribuables complémentaires est de 6 300 actions ;
- 3^e palier : le nombre global d'actions attribuables complémentaires est de 6 200 actions.

Le conseil décide que cette attribution ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans qui s'achèvera le 4 septembre 2020, date à laquelle les actions seront effectivement attribuées aux bénéficiaires si tout ou partie des conditions de performance sont réalisées avant cette date. Le bénéfice de cette attribution d'actions est également conditionné à la présence du (des) bénéficiaire(s) à l'issue de la période d'acquisition ou si les conditions de performance ne sont pas atteintes jusqu'à la date de l'Assemblée générale annuelle constatant l'atteinte d'un palier et au plus tard celle approuvant les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

Le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites.

Le conseil, en application de l'article L. 225-197-1 II al. 4, précise que 20 % des actions attribuées au Directeur général devront être conservées au nominatif jusqu'à la cessation effective de ces fonctions.

En synthèse ci-après, les tableaux 6 et 10 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Actions gratuites de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Régis Lebrun	N° 2	15 000	712 200 €	04/09/2020	04/09/2020	⁽²⁾
<i>Directeur général</i>	<i>04/09/2018</i>					

(1) Suite à la démission de M. Régis Lebrun le 3 novembre 2019, les conditions de présence au 4 septembre 2020 ne seront pas respectées. L'attribution des actions n'est ainsi pas maintenue.

(2) L'attribution des actions de performance est fonction de l'atteinte de 3 paliers de résultat opérationnel courant. Les résultats opérationnels de référence ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité et de non divulgation des objectifs du Groupe.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Information sur les actions attribuées gratuitement	Plan n° 1	Plan n° 2
Date Assemblée générale du Plan	11 février 2013	26 juin 2018
Date du Conseil d'administration	25 février 2013	4 septembre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement par bénéficiaire	240	15 000
Nombre d'actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice 2019	-	-
Nombre total d'actions gratuites attribuées et disponibles	210	-
M. Régis Lebrun	210	-
<i>Directeur général</i>		

3. ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Le conseil a décidé, en sa séance du 25 février 2013, d'émettre un nombre maximum de 118 800 BSAARs donnant droit aux souscripteurs nommément désignés par l'Assemblée générale extraordinaire du 11 février 2013 d'acquies ou de souscrire des actions de la société Fleury Michon, chaque bénéficiaire pouvant souscrire au minimum 1800 BSAARs et au maximum 10 800 BSAARs. Le 22 mars 2013, il a été procédé à l'émission de 61 211 BSAARs, sur les 118 800 possibles, réservés à certains

collaborateurs du Groupe au prix de 2,82 euros. Les BSAARs sont incessibles et non exerçables pendant 3 ans. Le conseil du 1^{er} avril 2016 a confirmé la parité d'exercice des BSAARs et modifié la date de cotation. Chaque BSAAR permet d'acquies ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, qui représente 110 % de la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société (cours des 20 séances de Bourse précédant le 22 février 2013). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016, jour de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, et s'est achevée le 22 mars 2020.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Information sur les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Date Assemblée générale	11 février 2013
Date du Conseil d'administration	25 février 2013
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	118 800
Point de départ d'exercice des options	7 avril 2016
Date d'expiration	22 mars 2020
Prix de souscription ou d'achat	47,58 €
Modalités d'exercice	non exerçable et inexécutable du 22 mars 2013 au 22 mars 2016 (report au 7 avril 2016)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	57 589
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	37 238
Options de souscription ou achat d'actions restantes en fin d'exercice dont nombre souscrit ou acheté par	23 973
M. Régis Lebrun	10 638
Directeur général	

(1) Au cours de l'exercice, il n'a pas eu d'exercice de bons de souscription d'actions. Le nombre d'options de souscription ou achats d'actions restant en fin d'exercice est de 23 973 BSAARs.

3.3.5 OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et des dispositions du règlement de l'AMF, nous portons à votre connaissance, les transactions réalisées au

cours de l'exercice 2019 déclarées par les dirigeants et personnes assimilées.

Nom du dirigeant et personnes assimilées	Nature de l'opération	Date de réalisation	Nombre de titres	Montant
-	Néant			

Aucune opération sur titres n'a été portée à la connaissance de l'entreprise.

3.3.6 PRINCIPES ET CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration, ayant pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, a approuvé les éléments de rémunération 2019 et proposera à l'Assemblée générale des

actionnaires du 24 septembre 2020 de voter les résolutions reprenant le détail de ces rémunérations.

Les éléments et critères de rémunération sont repris dans les tableaux ci-contre :

RÉMUNÉRATION DE M. GRÉGOIRE GONNORD PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de rémunération	Attribués au titre de l'exercice 2019
Rémunération fixe	162 035 €
Rémunération variable	N/A
Rémunération variable différée	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants ⁽¹⁾	15 350 €
Rémunérations exceptionnelles	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A
Actions gratuites de performance	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A
Avantages de toute nature (voiture de fonction)	5 392 €
TOTAL	182 777 €

(1) Ex-jetons de présence.

RÉMUNÉRATION DE M. RÉGIS LEBRUN DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Attribués au titre de l'exercice 2019
Rémunération fixe	214 518 €
Rémunération variable	50 % de la rémunération brute annuelle. Elle se décompose ainsi : ● Atteinte des résultats économiques : 60 % ; ● Atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ; ● Objectifs RSE : 20 %. Somme fixée à 0 € sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.
Rémunération variable différée	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Rémunérations exceptionnelles	500 €
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A
Actions gratuites sans conditions de performance	N/A
Actions gratuites avec conditions de performance	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A
Avantages de toute nature :	
● Garantie sociale des dirigeants	24 418 €
● Voiture de fonction	7 866 €
TOTAL	247 302 €

RÉMUNÉRATION DE M. BILLY SALHA DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Attribués au titre de l'exercice 2019
Rémunération fixe	66 249 €
Rémunération variable	N/A
Rémunération variable différée	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Rémunérations exceptionnelles	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A
Actions gratuites sans conditions de performance	N/A
Actions gratuites avec conditions de performance	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A
Avantages de toute nature :	
● Garantie sociale des dirigeants	N/A
● Voiture de fonction	798 €
TOTAL	67 047 €

Le ratio d'équité a été réalisé conformément à l'article L. 225.37.3 alinéas 6 et 7 du Code de commerce. Le ratio d'équité présente la rémunération des mandataires sociaux dirigeants et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société Fleury Michon SA.

Président du Conseil d'administration	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio rémunération moyenne versée aux salariés	3,4	3,6	3,6	3,7	3,5
Ratio rémunération médiane versée aux salariés	5,2	5,4	3,3	5,5	5,3

Dirigeant mandataire social ⁽¹⁾	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio rémunération moyenne versée aux salariés	6,7	7,0	7,0	6,6	8,5
Ratio rémunération médiane versée aux salariés	10,4	10,6	6,5	9,9	12,8

(1) Pour l'année 2019 le ratio est calculé en cumulant la rémunération de M. Régis Lebrun et M. Billy Salha suite à l'évolution de la Direction générale le 4 novembre 2019. En raison de l'évolution de la structure de la société intervenue en 2017, les ratios calculés ne sont pas pertinents dans un souci de comparaison par rapport aux années antérieures et postérieures.

Le tableau ci-après présente l'évolution en % de la rémunération, de la performance de la Société, de la rémunération moyenne versée aux salariés de la Société ainsi que du ratio d'équité.

Président du Conseil d'administration	2015	2016	2017	2018	2019
Évolution rémunération mandataire social	0,0 %	0,9 %	0,3 %	0,6 %	4,5 %
Évolution performance de la Société (résultat net)	10,3 %	- 24,0 %	- 19,3 %	8,1 %	- 209,7 %
Évolution rémunération moyenne versée aux salariés	7,4 %	- 4,4 %	0,2 %	- 3,6 %	9,7 %
Évolution ratio d'équité moyenne	- 6,9 %	5,5 %	0,0 %	4,3 %	- 4,7 %
Évolution ratio d'équité médiane	1,2 %	3,7 %	- 38,5 %	66,1 %	- 3,4 %

Direction générale	2015	2016	2017	2018	2019
Évolution rémunération mandataire social	0,1 %	- 1,0 %	0,3 %	- 8,4 %	40,4 %
Évolution performance de la Société (résultat net)	10,3 %	- 24,0 %	- 19,3 %	8,1 %	- 209,7 %
Évolution rémunération moyenne versée aux salariés	7,4 %	- 4,4 %	0,2 %	- 3,6 %	9,7 %
Évolution ratio d'équité moyenne	- 6,9 %	3,5 %	0,1 %	- 5,0 %	28,0 %
Évolution ratio d'équité médiane	1,3 %	1,7 %	- 38,5 %	51,4 %	29,8 %

3.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.4.1 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurant dans les statuts (articles 17 et 18 des statuts) sont précisées ci-dessous :

- les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation ;
- les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la tenue de l'Assemblée.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

Les droits attachés aux actions sont décrits à l'article 10 des statuts reproduit ci-après.

ARTICLE 10 – DROITS ATTRIBUÉS AUX ACTIONS

- Chacune des actions de la Société donne droit de participer aux Assemblées d'actionnaires avec voix délibérative dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi et les règlements.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales qu'elles soient ordinaires ou

extraordinaires. Le nu-proprétaire a le droit de participer à toutes les Assemblées générales.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles, il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- Chacune des actions donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité de capital qu'elle représente.

En cas de répartition ou de remboursement, chacune des actions donne droit au règlement de la même somme nette. Il sera en conséquence fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales susceptibles d'être prises en charge par la Société et auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

- Quand il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

Les renseignements sur la Société et extraits des statuts sont repris dans le chapitre 7 – Informations sur la Société et le capital – du Document d'enregistrement universel.

3.4.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations requises par l'article L. 225-37-5, relatives à la répartition du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat sont précisées au chapitre 7 – Informations sur la Société et le capital – du Document d'enregistrement universel :

- structure du capital de la Société, la répartition du capital et des droits de vote ;
- renseignements sur la Société (extrait des statuts) ;

- les franchissements de seuils, les accords entre actionnaires (action de concert) ;
- l'actionnariat des salariés et l'autocontrôle ;
- les délégations et autorisations en matière de rachat d'actions, de réduction ou d'augmentation de capital.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative dans la liste des détenteurs de droits spéciaux depuis la clôture jusqu'à la date d'établissement du présent document.

	Au 31 décembre 2019		
Répartition du capital et des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote
SHCP (société Holding de Contrôle – Famille Gonnord)	2 050 689	46,74 %	55,34 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier – Gonnord)	500 307	11,40 %	13,74 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 550 996	58,14 %	69,08 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,11 %
Public	1 336 134	30,45 %	19,99 %
FCPE actionnariat salarié	140 915	3,21 %	3,82 %
Auto contrôle	90 455	2,06 %	-
TOTAL	4 387 757	100,00 %	100,00 %

La Société est contrôlée comme décrite dans le tableau ci-dessus et a pris des mesures en vue d'assurer que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive avec :

- la présence d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités d'audit et risques et rémunérations ;
- la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

Le capital de la Société est détenu à plus de 50 % directement ou indirectement par les familles Gonnord et Chartier, lesquelles détiennent 69,08 % des droits de vote (68,23 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2019.

Il n'existe pas de titres comportant des prérogatives particulières ; à l'exception des droits de vote double attribués (décision de

l'Assemblée générale du 13 mai 2002), conformément à l'article 10 paragraphe 1 alinéa 3 des statuts, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. Ce droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Les statuts ne comportent aucune clause qui restreint l'exercice des droits de vote ou les transferts d'actions, qui sont libres. Par ailleurs, il n'existe aucune convention ou promesse synallagmatique portant sur l'acquisition de titres de la Société représentant au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

3.4.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS ET CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de la direction et du Conseil d'administration à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration a été sélectionné en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par la direction ou un des membres du Conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Le Conseil d'administration du 1^{er} avril 2016 a autorisé la poursuite du contrat de prestations de services relatif à la mission du conseil en stratégie et au développement des activités de la société Fleury Michon (convention d'animation stratégique valant avenant au contrat de prestations de services, mentionnées dans les conventions réglementées).

La SHCP est l'actionnaire majoritaire et exerce la fonction de holding animatrice du Groupe.

À ce titre, la SHCP participe d'une part, à la définition de la stratégie générale à moyen et long terme du groupe Fleury Michon et définit les principales orientations du développement de son activité. D'autre part, elle assiste et conseille le groupe Fleury Michon et lui fournit des prestations en matière de gouvernance, développement, stratégie financière, innovation et communication.

Ce contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord en qualité de Directeur général de la SHCP a donné lieu à la prise en charge de :

Au titre de l'exercice	Montant (en milliers d'euros)	Critère de rémunération
2019	943	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2018	935	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2017	959	0,13 % du chiffre d'affaires N-1

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés est inséré dans le chapitre 6 comptes sociaux du Document d'enregistrement universel.

3.4.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS SUR LE CAPITAL

Tableau des délégations	Montant nominal maximal des augmentations de capital	Validité de l'autorisation	Assemblée générale	Résolution	Utilisation de l'autorisation
Achat par la Société de ses propres actions	10 % du capital	18 mois	28 mai 2019	N° 18	non utilisée
Autorisation de réduire le capital social	10 % du capital	24 mois	26 juin 2018	N° 30	non utilisée



747,6 M€
Chiffre d'affaires

-28,0 M€
Résultat net

26,8 M€
Flux de trésorerie générés par les
activités opérationnelles

4

RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019

4.1	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE	150	4.7	AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)	155
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	150	4.8	DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)	156
4.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	150	4.9	INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)	156
4.2.2	Résultats consolidés	152	4.10	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	157
4.3	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE	153	4.11	ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	158
4.4	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2020	154			
4.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)	154			
4.6	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)	155			

Les comptes consolidés de Fleury Michon et de ses filiales (« le Groupe ») ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 7 avril 2020 et selon le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards). Les principes comptables, les méthodes d'évaluation et modalités de consolidation sont exposés en annexe des comptes consolidés (chapitre 5 note annexe 1).

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2019 sous le numéro D.19-0420.

Les comptes de Fleury Michon SA, société holding, sont établis selon les règles et principes comptables applicables en France.

4.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE

L'année 2019 marque le pas par rapport 2018 avec une rentabilité opérationnelle négative sur l'exercice ; le taux de marge opérationnelle courante passant ainsi de + 2,8 % à - 0,8 %. Durant cet exercice, Fleury Michon a connu une forte hausse des matières premières dont le cours du porc sans pouvoir répercuter tous les effets sur le prix de vente à la grande distribution.

L'activité est cependant en hausse à + 3,1 % en 2019 (- 1,4 % à périmètre constant), avec un second semestre dynamique par rapport au premier semestre plus atone et impacté par une cyber attaque ayant perturbée l'activité plusieurs jours.

La stratégie de croissance externe par le rachat d'activités se poursuit avec plusieurs acquisitions au cours de l'année dont la principale sur le marché du catering aérien en finalisant l'acquisition de 90 % des titres de la société Marfo group holding B.V. société située aux Pays Bas (voir la note 4.9 investissement et gestion de participations).

Dans ce contexte, le Groupe maintient le cap et son engagement autour de son projet « Aider les hommes à manger mieux chaque

jour » ce que confirme le nouveau Directeur général Billy Salha lors de sa nomination du 4 novembre succédant ainsi à Régis Lebrun à la tête de l'entreprise depuis 13 ans.

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a communiqué sur une cyberattaque ayant touché les systèmes informatiques de Fleury Michon. L'ensemble des systèmes ont été déconnectés afin d'en éviter la propagation. Les usines de fabrication ainsi que l'unité logistique, ont été mises à l'arrêt le jeudi 11 avril. Après analyse, les mesures de sécurisation adéquates ont été déployées afin de permettre le redémarrage de l'activité dès le lundi 15 avril du site logistique puis progressivement jusqu'au 16 avril les sites de production et en dernier lieu les activités supports. Le virus informatique a donc eu pour principal impact direct l'arrêt des livraisons pendant 3 jours consécutifs. Le dossier transmis à l'assureur est toujours en cours d'étude pour validation des montants définitifs d'indemnisation. A la clôture des comptes annuels, le produit comptabilisé est basé sur les meilleures estimations disponibles pour le Groupe.

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

4.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

L'activité est organisée autour de trois axes de développement :

- le pôle GMS France : produits frais emballés en libre-service (LS) ;
- le pôle International : produits surgelés (catering aérien) et produits frais emballés en libre-service hors France ;
- le pôle Ventes avec Services (autres secteurs) : activités hors domicile et de voyage, activités diverses.

Le chiffre d'affaires du Groupe ressort à 747,6 millions d'euros *versus* 725,3 millions d'euros et progresse donc sur l'exercice 2019 de

3,1 % par rapport à 2018. Cette évolution du chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante sur ces 3 grands pôles d'activité :

- pôle GMS France : - 0,8 % ;
- pôle International : 57,6 % (+ 4,6 % à périmètre et taux de change constant) ;
- pôle Services et divers (autres secteurs) : - 5,0 %.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2019 est en recul de 1,4 %.

Chiffres d'affaires (en millions d'euros)	2018	2019
Pôle GMS France	615,3	610,2
Pôle International	52,4	82,7
Autres secteurs France	57,6	54,7
TOTAL	725,3	747,6
Dont variation de périmètre ⁽¹⁾	21,4	32,2

(1) Intégration des activités de Paso (avril 2018), Marfo Group (juillet 2019).

4.2.1.1 PÔLE GMS FRANCE

Le pôle GMS France, qui représente 81,6 % du chiffre d'affaires global du Groupe atteint 610,2 millions d'euros en baisse de 0,8 % sur l'ensemble de l'exercice. Le volume d'affaires est en revanche orienté à la hausse sur le dernier trimestre de l'année 2019 avec une performance du pôle positive à + 3,1 %.

Par marchés sur lesquels le groupe Fleury Michon se positionnent, les produits ont réalisé les performances suivantes :

- gammes de Charcuterie (71 % du CA) : chiffre d'affaires de 434,8 millions d'euros (- 0,2 %) ;
- gammes Traiteur (18 % du CA) : chiffre d'affaires de 109,5 millions d'euros (- 2,4 %) ;
- gammes Surimi (11 % du CA) : chiffre d'affaires de 65,9 millions d'euros (- 2,5 %).

À la marque Fleury Michon, le chiffre d'affaires régresse de 4,8 % face aux concurrents historiques.

Dans ce contexte, le Groupe leader ou co-leader de marques nationales sur les segments de marchés charcuterie (jambons de porcs, jambon de volailles et charcuteries cuisinées), des plats cuisinés individuels et du surimi poursuit la montée en gamme et les innovations prometteuses sur ces marchés historiques avec :

- le lancement très remarqué de la gamme Zéro nitrite en charcuterie ;
- les gammes Jars et les plats cuisinés en barquette bois sur le marché traiteur ;
- un affichage du Nutriscore sur une large gamme de produits Fleury Michon qui s'était engagée très tôt sur ce sujet, et aujourd'hui qui remporte l'adhésion de la plupart des consommateurs.

4.2.1.2 PÔLE INTERNATIONAL

À l'international, pôle représentant 11,1 % et après une année 2018 décevante, la dynamique de progression constatée ces dernières années est une nouvelle fois au rendez-vous avec la progression du chiffre d'affaires de 4,6 % à taux de change constant. En juillet 2019, La Société est devenue actionnaire à 90 % de Marfo Group Holding, deuxième acteur européen du marché du catering aérien

(restauration à bord des avions). Cette société basée aux Pays Bas a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 53 millions euros principalement auprès des compagnies aériennes sur les départs d'Europe. Le pôle international affiche ainsi une progression de 57,6 % et un montant significatif de 82,7 millions d'euros.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans des contextes différents. La société Piatti Freschi Italia (PFI) est en croissance après avoir retrouvé ses capacités de production en 2018, néanmoins sur des produits à plus faible valeur ajoutée. Le chiffre d'affaires ressort à 117,4 millions d'euros *versus* 107,2 millions d'euros, soit + 9,5 % *versus* + 3,9 %. La société Platos Tradicionales implantée en Espagne continue sa forte progression à + 43,0 % *versus* + 14,6 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 99,7 millions d'euros *versus* 69,7 millions d'euros ; grâce au développement des kiosques et au succès des gratinés et des nouvelles gammes de plats cuisinés en tant que fournisseur exclusif de Mercadona.

En cumul, le chiffre d'affaires, non intégré de ces activités, est en forte croissance passant de 177 millions d'euros à 217 millions d'euros à fin 2019.

4.2.1.3 PÔLE AUTRES SECTEURS

Le pôle « Autres secteurs », qui représente 7,3 % de l'activité globale du Groupe, regroupe les activités « ventes avec services » qui comprennent la vente des plateaux repas, le catering aérien départ de France et la restauration proprement dite ainsi que les activités annexes comme la revente de co-produits de chutes de jambon de porc ou volaille et les fonctions support et assistance aux filiales (logistique, ressources humaines, système d'information, finance).

Les « ventes avec services » réalisent un chiffre d'affaires de 44,7 millions d'euros en retrait de - 4,8 % par apport à 2018. L'ensemble Room Saveurs, Good Morning et l'Esprit Frais totalise ainsi un chiffre d'affaires de 31,4 millions d'euros en croissance limitée à + 2,9 % en raison des mouvements sociaux de fin d'année qui ont impacté défavorablement la livraison de plateaux repas.

Au global, le chiffre d'affaires s'élève à 54,7 millions d'euros *versus* 57,6 millions d'euros en 2018 en recul sur la période de 5 %.

4.2.2 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires net	716,9	725,3	747,6
% évolution CA	- 2,8 %	+ 1,2 %	+ 3,1 %
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	8,5	20,4	- 5,7
Marge opérationnelle courante	1,2 %	2,8 %	- 0,8 %
Résultat opérationnel	11,5	18,7	- 19,6
Marge opérationnelle	1,6 %	2,6 %	- 2,6 %
Résultat net	8,6	14,4	- 28,0
Marge nette	1,2 %	2,0 %	- 3,7 %
Endettement net	40,5	93,0	123,5

(1) Résultat opérationnel avant prise en compte des éléments inhabituels et significatifs présentés en rubrique autres charges et produits opérationnels.

L'année 2019 est décevante en termes de résultat. L'activité GMS a été marquée par des coûts d'approvisionnement en forte hausse particulièrement sur la viande de porc en raison de la réduction de l'offre mondiale impactée par la peste porcine. Dans le même temps sur le premier semestre, la Société faisait face à l'attaque d'un virus informatique qui a perturbé pendant plusieurs jours l'activité de vente de ses produits. Sur le second semestre, les efforts commerciaux ont néanmoins permis de répercuter partiellement les hausses de prix à la grande distribution et réduire ainsi la perte opérationnelle sur cette période.

À l'international, l'amélioration du résultat se confirme grâce au recentrage de l'activité de Fleury Michon Amérique sur le catering aérien qui enregistre ainsi le retour à la rentabilité opérationnelle et par l'apport de la nouvelle activité catering de la société Marfo. Les redevances versées par les sociétés PFI et Platos Tradicionales contribuent également à la rentabilité de ce pôle.

Le résultat opérationnel du pôle ventes avec services régresse également en raison de la baisse de l'activité sur la fin de l'année par rapport à l'année précédente et reste toujours impacté par les coûts de structure de l'activité Esprit Frais.

Le résultat opérationnel courant 2019 ressort ainsi à - 5,7 millions d'euros *versus* 20,4 millions d'euros, soit un taux de marge opérationnelle courante de - 0,8 % *versus* 2,8 %.

Le groupe Fleury Michon a également enregistré les éléments non récurrents suivants :

- les coûts d'acquisition des différentes sociétés acquises sur l'exercice (*i.e.* Marfo Group Holding, DGK, Frais Émancés) pour un montant de 3,7 millions d'euros ;
- le complément de provisions de natures sociale et commerciale, et en particulier des rehaussements proposés par l'Urssaf sur des litiges antérieurs (années 2013 à 2015 et années 2016 à 2018) pour un montant de 5,1 millions d'euros ;
- la dépréciation d'éléments de survaleur concernant la société Proconi (Slovénie) pour un montant de 2,5 millions d'euros ;
- les coûts de démolition d'un ancien site de production sans activité pour un montant de 2,2 millions d'euros.

Par ailleurs afin d'améliorer la lecture du résultat opérationnel, les amortissements des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat de la société Marfo sont présentés sur une ligne séparée du résultat opérationnel courant pour un montant de 0,4 millions d'euros.

Le résultat opérationnel de l'exercice ressort ainsi négatif à - 19,6 millions d'euros *versus* 18,7 millions d'euros. Le taux de marge opérationnelle est en conséquence de - 2,6 % *versus* 2,6 % l'année précédente. Le tableau ci-après présente en synthèse le résultat par pôle d'activités.

Résultat opérationnel par secteurs (en millions d'euros)	2017	2018	2019
Pôle GMS France	18,7	20,8	- 8,3
Pôle International	- 7,4	- 0,1	+ 0,9
Autres secteurs France	0,2	- 2,1	- 12,2
TOTAL	11,5	18,7	- 19,6

Les charges et dépenses de l'exercice 2019 évoluent ainsi :

- des achats consommés en hausse de 16,8 millions d'euros en lien avec le renchérissement du coût des approvisionnements, l'effet de variation de périmètre par l'intégration de l'activité catering Marfo + 12,8 millions d'euros, soit une hausse de 8 % représentant en valeur de 29,6 millions d'euros ;
- des charges de personnel à + 4,4 % au global et à + 1,1 % sur le périmètre historique ;
- des charges externes et autres charges d'exploitation stables au global après l'intégration de 5,1 millions d'euros de la nouvelle activité Marfo ;
- les impôts et taxes en baisse de 2,7 % sur l'exercice ;

- et les dotations aux amortissements nettes des reprises en hausse de 12,1 millions d'euros dont l'effet de la première comptabilisation de la norme IFRS 16 pour un montant de 5,3 millions d'euros et l'effet de périmètre de 1,2 million d'euros.

Le coût de l'endettement net ressort à - 1,4 million d'euros *versus* - 0,6 million d'euros en dégradation sur l'exercice du fait principalement de la mise en place de financement pour les croissances externes, des placements de trésorerie moins performants et de la première application de la norme IFRS 16 « location ». Le résultat financier total, après autres charges et produits financiers, ressort à - 0,9 million d'euros *versus* - 1,2 million d'euros en 2018.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'est fortement dégradée à - 12,9 millions d'euros par rapport à une quote-part positive à 0,9 million d'euros l'an passé. Cette

contre-performance est directement liée à l'activité de la filiale Piatti Freschi Italia (PFI) dont l'activité a progressé sur un mix produit défavorable et des coûts fixes industriels plus élevés du nouveau site de production construit après le sinistre de Marnate. Par ailleurs dans ce contexte, le goodwill de cette activité a été également déprécié au niveau du Groupe pour un montant de 11 millions d'euros. La quote-part mise en équivalence de PFI ressort ainsi à - 13,1 millions d'euros sur l'exercice 2019.

En tenant compte de l'ensemble des événements inhabituels et des dépréciations de survaleurs, le niveau de rentabilité déterminé par le taux de marge nette du Groupe (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé) est négatif en 2019 à - 3,7 % *versus* + 2,0 % en 2018.

Le résultat net du Groupe ressort en valeur à - 28,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2019.

4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

Le coût de l'endettement net est en hausse sur l'exercice et ressort à - 1,4 million d'euros au 31 décembre 2019 *versus* - 0,6 million d'euros en 2018.

Le taux d'intérêt de référence (Euribor 3 mois) est resté négatif sur l'intégralité de la période comme l'an passé ; cependant l'effet favorable sur le résultat financier est limité en raison de la politique de couverture des taux (swap) et des conditions bancaires à taux plancher (floor) à zéro. Les taux de rendement moyen des placements des excédents de trésorerie (équivalents de trésorerie) ont évolué de manière opposée et sont moins attractifs que l'exercice précédent.

L'endettement financier net (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et placements financiers) s'établit en fin d'exercice à 123,5 millions d'euros *versus* 93,0 millions d'euros en 2018 et intègre le financement des croissances externes pour 60,0 millions d'euros. À la clôture de l'exercice, les dettes financières en lien avec la première application de la norme IFRS 16 « location » sont comptabilisées pour un montant de 12,3 millions d'euros.

Le niveau de trésorerie de clôture est toujours supérieur à 100 millions d'euros et ressort inférieur à 115,6 millions d'euros *versus* 136,0 millions d'euros. Le programme de titrisation des

créances commerciales a évolué au cours de l'exercice et est désormais reconnu comme déconsolidant avec le transfert des risques rattachés aux créances commerciales. À la clôture de l'exercice, le montant du financement obtenu ressort à 68,9 millions d'euros contre un financement de 40,6 millions au 31 décembre 2018, ce dernier faisant apparaître dans les comptes une dette équivalente auprès du fonds commun de titrisation.

Le programme d'investissements industriels s'établit à 35,9 millions d'euros *versus* 33,7 millions d'euros sur l'exercice précédent ; le montant d'investissement historique du Groupe se situant autour de 30 millions d'euros afin d'améliorer la productivité et maintenir un haut niveau de sécurité alimentaire.

Les acomptes et immobilisations en cours représentent 13,1 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2019 contre 12,5 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'élèvent à 206,7 *versus* 236,8 millions d'euros en évolution négative de - 12,7 %. Le gearing (taux de l'endettement net/capitaux propres) reflétant l'autonomie financière du Groupe ressort à 59,8 % en fin d'exercice *versus* 39,3 % en 2018.

En millions d'euros	2018	2019
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	44,8	26,8
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 82,0	- 102,8
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	40,8	55,5
Variation de la trésorerie nette	3,7	- 20,5
Trésorerie de clôture	136,0	115,6

4.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2020

Dans le cadre de la stratégie définie et confirmée lors de la nomination de Billy Salha en tant que nouveau Directeur général, le Groupe va poursuivre le déploiement de son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » par la transformation de ses gammes et le lancement d'innovations.

L'activité de l'année 2020 sera marquée par :

- une pression toujours forte des distributeurs sur les prix des produits alimentaires ;
- une incertitude sur les cours de matières premières ;
- et plus globalement par un environnement consommateur en pleine évolution.

En ce début d'année, la crise sanitaire liée au COVID-19 d'une ampleur inédite frappe l'ensemble des pays et l'ensemble des activités économiques. Dans ce contexte particulier, il est forcément extrêmement difficile d'appréhender les pleines conséquences sur notre environnement et la durée de perturbation d'une telle situation.

La crise a eu des impacts significatifs sur les activités du groupe Fleury Michon, tant positifs pour certaines activités que négatifs pour d'autres. Ainsi au cours du mois de mars 2020 :

- Pour le Pôle GMS France LS, les ventes de charcuterie et de produits de la mer se sont accrues du fait du confinement ;
- Pour les activités traiteur et snacking, les ventes ont enregistré une plus faible performance que prévue ;
- Pour l'activité de livraison de plateaux repas, les ventes ont connu un important ralentissement ;
- Pour l'activité de catering aérien, les ventes ont fortement souffert du très faible nombre de vols moyen et long courrier assurés par les compagnies aériennes.

A date, le Groupe considère que l'impact global pour le Pôle GMS devrait être favorable tant en ce qui concerne le chiffre d'affaires que la rentabilité. En revanche, les pôles Ventes avec Services et Catering devraient afficher une forte diminution de leur chiffre d'affaires et de leur rentabilité, par rapport à l'exercice 2019.

Compte tenu des très nombreuses incertitudes liées à la crise du Covid-19, le Groupe n'est plus en mesure de confirmer que l'ensemble des pôles serait en amélioration tant en termes d'activité que de rentabilité sur l'exercice 2020.

4.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)

Les comptes annuels de Fleury Michon SA ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France et appliquent les règles de comptabilisation et d'évaluation des actifs selon les dispositions du règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au plan comptable général. Le chiffre d'affaires de la société mère n'est pas représentatif de l'activité du Groupe. Celui-ci est constitué principalement par les prestations d'assistance aux filiales en matière administrative, comptable et financière, informatique, ressources humaines, communication, ainsi que par la location de l'immobilier industriel.

Le chiffre d'affaires 2019 est stable par rapport à l'exercice 2018 du fait du maintien de l'organisation et de la structure de la société mère tête de Groupe. Les prestations facturées s'élèvent à 38 323 milliers d'euros contre 38 385 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation est négatif sur l'exercice à - 1 662 milliers d'euros contre + 1 557 milliers d'euros en 2018.

L'activité financière est caractérisée notamment par la remontée des dividendes des filiales, soit 15 962 milliers d'euros en 2019 *versus* 19 120 milliers d'euros en 2018.

La Société a constaté sur l'exercice 2019 :

- la dépréciation des titres de participation dans la société Piatti Freschi Italia pour un montant de 18 000 milliers d'euros au regard de la contreperformance de l'exercice 2019 et de la dépréciation des survaleurs dans les comptes consolidés ;

- la dépréciation des titres de participation dans la société Proconi (Slovénie) et des créances rattachées à ces titres pour un montant respectivement de 3 799 milliers d'euros et 4 500 milliers d'euros ;
- la dépréciation des comptes courants des filiales L'Esprit Frais, Good Morning, Fleury Michon Norvège, Très Bien Merci pour un montant respectivement de 3 580 milliers d'euros, de 800 milliers d'euros, de 265 milliers d'euros et de 42 milliers d'euros.

Après dotation et reprise des dépréciations de nature financière et prise en compte du coût de l'endettement net, le résultat financier est négatif de - 15 121 milliers d'euros *versus* un résultat positif de 14 880 milliers d'euros en 2018.

Le résultat exceptionnel ressort à - 3 472 milliers d'euros contre + 107 milliers d'euros sur l'exercice précédent, en raison de la comptabilisation des coûts de destruction d'un ancien site de production pour 2 177 milliers d'euros et de la comptabilisation d'une provision pour risque de nature sociale de 1 054 milliers d'euros.

L'impôt exigible corrigé des effets de l'intégration fiscale ressort à - 764 milliers d'euros contre + 207 milliers d'euros en 2018.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net après impôts et participations est négatif à - 19 491 milliers d'euros contre un résultat de 16 336 milliers d'euros en 2018.

4.6 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)

La société Fleury Michon SA continuera d'assurer au profit des sociétés du Groupe les prestations d'assistance en matière administrative et comptable, informatique, ressources humaines, communication et de location de l'immobilier industriel. La Société assurera la gestion de ces participations financières et l'activité de « cash pooling » pour les principales sociétés du Groupe.

4.7 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)

La perte de l'exercice 2019 de la société Fleury Michon de 19 491 443 euros à laquelle s'ajoute le report à nouveau des exercices antérieurs pour 26 591 325 euros, porte le bénéfice distribuable à 7 099 882 euros.

Le Conseil constate que la propagation du Covid-19 a des conséquences importantes sur la situation de l'entreprise, et qu'il est actuellement trop tôt, à ce stade de la pandémie, pour pouvoir en estimer, de manière suffisamment précise et globale, les incidences financières. Considérant les résultats de l'exercice écoulé, et estimant qu'il ne lui est pas possible, à ce stade et pour les raisons pré-citées, de se prononcer sur un projet d'affectation du résultat susceptible d'être soumis à la prochaine assemblée qui devra statuer sur les comptes annuels et les comptes consolidés.

Le Conseil d'administration estime nécessaire de pouvoir disposer d'un temps supplémentaire ainsi que des données économiques et résultats financiers des prochaines semaines afin de pouvoir statuer et présenter à la prochaine assemblée une proposition d'affectation du résultat qui tienne compte de la situation de l'entreprise actualisée.

De ce fait, l'assemblée générale annuelle initialement prévue le 29 juin 2020 est reportée au 24 septembre 2020.

En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, Fleury Michon informe que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercices	Nombre d'actions	Dividende brut versé par action
2016	4 387 757	1,10 €
2017	4 387 757	1,10 €
2018	4 387 757	1,20 €

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont soumis soit à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % auquel se rajoutent les prélèvements sociaux de 17,2 %, soit une somme totale de 30 % ; soit sur option expresse, annuelle et globale exercée dans la déclaration selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu avec le bénéfice de l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

4.8 DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le groupe Fleury Michon présente dans le tableau ci-dessous, le nombre et le montant des factures émises ou reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu :

Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	111	47	19	8	18	92
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	277	362	20	2	84	468
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,6 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %	1,0 %

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	9	0	7	4	52	63
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	46	0	43	25	592	659
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	1,2 %	1,3 %

Conformément à l'article 223 *quater* du CGI, il est précisé qu'il n'existe pas de charges non déductibles fiscalement au titre de

l'exercice. Cette information est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 24 septembre 2020.

4.9 INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice, s'élèvent à un montant de 2 534 milliers d'euros et sont financés par de nouveaux emprunts. Ces investissements correspondent principalement à l'aménagement du siège social, aux améliorations du système d'information et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Les développements et évolutions de l'ERP sont autofinancés et le renouvellement du matériel informatique et de téléphonie fait l'objet de contrat de location.

Le montant des avances et immobilisations en cours s'élève à 955 milliers d'euros à la clôture de l'exercice *versus* 3 469 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

- titres de participations : acquisition pour une valeur de 75 146 milliers d'euros qui se décompose :
- le 27 juin 2019 la Société a annoncé les négociation exclusives pour le rachat du groupe Marfo intervenant principalement dans le secteur du catering aérien (restauration à bord des avions). Marfo a réalisé un chiffre d'affaires de 53 millions d'euros en 2019 en grande partie auprès des compagnies européennes sur les départs d'Europe. Marfo est le deuxième opérateur européen et vient renforcer la position de Fleury Michon sur

cette activité en particulier portée par la filiale Fleury Michon Amérique (Canada). Le 19 juillet 2019 la Société confirme l'opération en signant une convention d'achat des actions de :

1. la société Marfo Group Holding B.V., société de droit néerlandais, avec une prise de participation à hauteur de 90 % du capital de la société,
 2. la société De Gentse Kluis N.V., société de droit belge, avec une prise de participation à hauteur de 37,5 % du capital de la société. Cette société initialement filiale de Marfo Group Holding a réalisé avec ses propres filiales un chiffre d'affaires de l'ordre de 31 millions d'euros en 2019 auprès de la grande distribution et la restauration hors domicile.
- Ces titres sont portés à l'actif de la société pour une valeur de 66 443 milliers d'euros, incluant les frais d'acquisition des titres, et ont été financés par emprunt bancaire pour un montant de 60 000 milliers d'euros et en propre pour le solde.
- le 27 juin 2019 la Société a également annoncé la prise de participation de 50 %, par augmentation de capital, dans la société Frais Émincés situé à Pont-Château (44). Fleury Michon renforce ainsi ses positions sur la découpe de fruits et légumes frais. Ces titres sont portés à l'actif de la société pour une valeur de 5 653 milliers d'euros, incluant les frais d'acquisition des titres, et ont été intégralement autofinancés ;
 - augmentation de capital de 3 000 milliers d'euros au profit de la société Piatti Freschi Italia afin de renforcer les fonds propres de

cette société. Le partenaire historique de la joint-venture, Salumificio Fratelli Beretta, a également participé pour le même montant selon le pourcentage de détention au capital de 50 % ;

- participation à l'augmentation de capital de la société Jargus pour un montant de 49,5 milliers d'euros sans modification du pourcentage d'intérêt. La participation de Fleury Michon étant de 50 % des droits en capital ;
- titres de participations : dépréciation pour une valeur de 21 799 milliers d'euros ;
- dépréciation de 100 % des titres de la société Piatti Freschi Italia (pourcentage de détention du capital 50 %) ;
- complément de dépréciation des titres de la société Proconi (Slovénie), ce qui porte la dépréciation à 100 % de la valeur des titres.

Le montant net des dettes et créances en compte courant des filiales est de 59 353 milliers d'euros *versus* 93 390 milliers d'euros pour une trésorerie à la clôture de 110 688 milliers d'euros contre 125 028 milliers d'euros l'an passé.

Vous pouvez vous reporter au paragraphe 4.2 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés » de ce même rapport ainsi qu'à la liste des filiales et participations afin de connaître les faits et données significatifs de l'activité de chacune des principales sociétés du Groupe.

4

4.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En ce début d'année, la crise sanitaire liée au COVID-19 d'une ampleur inédite frappe l'ensemble des pays et l'ensemble des activités économiques. Dans ce contexte particulier, il est forcément extrêmement difficile d'appréhender les pleines conséquences sur notre environnement et la durée de perturbation d'une telle situation. Nous portons à votre connaissance les impacts estimés sur les activités du groupe Fleury Michon en fonction des informations disponibles à fin mars 2020 :

- l'activité Pôle GMS France (environ 82 % de l'activité du Groupe, 610,2 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2019) a été soutenue début mars pour faire face aux demandes des distributeurs sur l'ensemble des produits Charcuterie, plats cuisinés et traiteur de la mer. Outre le phénomène de stockage ponctuel, nous observons à fin mars un changement dans les modes d'achats et de consommation avec une forte demande de produit charcuterie, des ventes stables en Traiteur de la Mer et une tendance à la baisse des plats cuisinés traiteur. Sur les segments du snacking, des produits festifs ou des produits à date limite de consommation (DLC) courte ; la demande est en baisse s'expliquant vraisemblablement par le temps consacré par les français, depuis le confinement, à la cuisine faite maison. Cette tendance devrait perdurer pendant la crise du fait d'un nombre de repas pris à domicile plus important ;
- l'activité pôle international principalement axée sur le catering aérien (environ 11 % de l'activité du Groupe, 82,7 millions

d'euros de chiffre d'affaires en 2019) est quasi à l'arrêt pour toutes les sociétés livrant les compagnies aériennes : Fleury Michon Amérique (Canada), Marfo Group (Pays Bas), Fleury Michon pour l'activité de départ de France ;

- l'activité du pôle ventes avec services (environ 7 % de l'activité du Groupe, 54,7 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2019) est fortement dégradée pour les sociétés Room Saveurs, Good Morning, L'esprit Frais et les activités de restauration hors domicile. En revanche, de nouveaux besoins émergent pour les personnes travaillant sans restauration collective ou restauration classique et les personnes en astreinte et horaires décalés pour lesquelles nous avons mis en place une nouvelle gamme « lunch box » en formule classique, en formule économique et en formule solidaire.

Pour faire face à cette situation extraordinaire, la direction accompagnée de la cellule de gestion de crise met en place les mesures adaptées selon les activités, du chômage partiel au renforcement d'équipes selon les sites. La priorité étant la santé des salariés, les consignes et gestes barrières sont applicables sur tous les sites et le télétravail a été imposé pour les fonctions support. Les mesures sanitaires imposées par le gouvernement sont appliquées au sein des sites de production, en accord avec le respect systématique au sein du Groupe des conditions d'hygiène propres à la fabrication de produits alimentaires.

Le Groupe a demandé aux établissements bancaires et partenaires financiers de mettre en place des mesures financières spécifiques (i.e. moratoire, ligne de crédit confirmée, programme de financement des investissements) pour garantir un niveau de liquidités suffisant pendant cette période de fortes incertitudes.

Fleury Michon en tant que société agroalimentaire participe à l'effort national et met tout en œuvre pour maintenir son activité avec ses salariés méritants et engagés chaque jour. Fleury Michon s'engage également auprès de la Fondation Hôpitaux de Paris, Hôpitaux de

France qui a lancé un appel aux dons, en livrant des plateaux repas aux personnels soignants. Plus localement, en lien avec les autorités départementales et pour soutenir le personnel soignant, nous avons fait parvenir à l'agence régionale de Santé des départements de Vendée, d'Ile et Vilaine et du Nord du matériel de protection (gants, charlottes, tabliers, cagoules avec masques, combinaisons jetables). La santé et l'alimentation sont nos préoccupations d'hier, d'aujourd'hui et le seront demain plus encore.

4.11 ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres de ce document :

- activité de recherche et développement – chapitre 1.4 ;
- politique de couverture de risques de taux et de change, instruments financiers – chapitre 1.5 ;
- facteurs de risques et incertitudes – chapitre 1.5 ;
- procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société – chapitre 1.6 ;
- informations relatives au gouvernement d'entreprise et le rapport associé – chapitre 3 ;
- tableau des résultats des 5 derniers exercices – chapitre 6.7 ;
- informations sur le capital, l'actionnariat et les opérations sur les actions propres – chapitre 7 ;
- informations sur les charges non fiscalement déductibles – chapitre 8 ;
- en application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 qui transpose la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations sociales et environnementales, la Société remplace l'information RSE par la publication de la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) – chapitre 2. La matrice de matérialité et le modèle d'affaires, constituant des éléments de la DPEF, sont présentés au chapitre 1.3 contenant les chiffres clés et la description des activités et sociétés du Groupe.



206,7 M€
Capitaux propres

115,6 M€
Trésorerie nette

59,8 %
Gearing

5

COMPTES CONSOLIDÉS

5.1	BILAN	162	5.4	TABEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	166
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	163	5.5	NOTES ANNEXES	167
5.2.1	Compte de résultat	163	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	196
5.2.2	État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	164			
5.3	TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	165			

5.1 BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIF NON COURANT	4.3.1	405 298	342 273
Écart d'acquisition	4.3.2	119 690	84 539
Immobilisations incorporelles		18 974	13 237
Immobilisations corporelles		231 656	209 114
Actifs financiers non courants		12 399	15 905
Titres mis en équivalence	4.3.3	22 579	19 479
Actifs d'impôt différé		0	0
ACTIF COURANT	4.3.1	267 579	319 974
Stocks et en-cours		68 294	66 632
Créances clients		26 493	79 227
Autres créances		48 782	34 454
Actifs financiers courants		173	419
Trésorerie et équivalents		123 838	139 242
TOTAL ACTIF		672 877	662 246

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		206 677	236 814
Capital		13 383	13 383
Primes liées au capital		13 590	13 590
Réserves consolidées		205 316	195 470
Résultat consolidé		- 28 274	14 497
Intérêts ne donnant pas le contrôle		2 662	- 125
PASSIF NON COURANT	4.3.1	224 729	183 800
Provisions non courantes	4.3.4	34 073	26 439
Dettes financières à long terme	4.3.5	184 400	146 488
Passif d'impôt différé		2 832	7 066
Autres passifs non courants		3 424	3 808
PASSIF COURANT	4.3.1	241 471	241 633
Provisions courantes	4.3.4	12 396	7 816
Dettes financières à court terme	4.3.5	62 935	85 765
Dettes fournisseurs		92 864	78 434
Autres dettes		73 276	69 618
TOTAL PASSIF		672 877	662 246

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.3.1	747 620	725 270
Achats consommés		- 398 479	- 368 834
Charges de personnel		- 176 543	- 169 098
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation		- 122 513	- 122 772
Impôts et taxes		- 14 296	- 14 692
Dotations aux amortissements et provisions		- 41 511	- 29 440
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		- 5 721	20 435
Amortissement relations clients – acquisition Marfo ⁽¹⁾		- 399	-
Autres produits et charges opérationnels	4.3.6	- 13 486	- 1 745
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		- 19 606	18 690
<i>Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		1 576	1 862
<i>Coût de l'endettement brut</i>		- 2 965	- 2 482
Coût de l'endettement net	4.3.5	- 1 389	- 620
Autres charges et produits financiers		498	- 633
Charge d'impôt		5 343	- 3 989
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	4.3.3	- 12 869	946
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		- 28 023	14 393
Résultat net – part du Groupe		- 28 274	14 497
Résultat net – Intérêts ne donnant pas le contrôle		251	- 104
Résultat net part du Groupe par action €	4.3.7	- 6,44	3,30
Résultat net part du Groupe par action € (hors actions propres)		- 6,58	3,38

(1) Afin d'améliorer la lecture du résultat opérationnel et du caractère significatif de Marfo, les amortissements des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat sont présentés sur une ligne séparée du résultat opérationnel courant.

5.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		- 28 023	14 393
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger		2 103	- 762
+/- Réévaluation des instruments de couverture		57	589
+/- Réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente		0	0
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		0	0
+/- Impôts		- 18	258
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		2 142	85
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		- 2 092	3 314
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		- 113	0
+/- Impôts		670	- 1 061
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		- 1 535	2 253
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		607	2 339
RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		- 27 416	16 731
Dont – part du Groupe		- 27 667	16 836
Dont – Intérêts ne donnant pas le contrôle		251	- 105

5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		- 28 023	14 393
Dotations nettes aux amortissements et provisions		48 626	30 253
Autres produits et charges calculés		100	357
Plus ou moins values de cession		379	167
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		12 869	- 946
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET IMPÔT		33 951	44 223
Coût de l'endettement financier net		1 389	650
Charge d'impôt (y compris impôt différé)		- 5 343	3 989
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		29 997	48 863
Impôt versé		2 913	- 542
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	4.3.9	- 6 073	- 3 511
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		26 837	44 809
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	4.3.9	- 38 487	- 31 821
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 531	154
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 187	- 64
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		3 267	803
Dividendes perçus de sociétés mise en équivalence		500	542
Incidences des variations de périmètre ⁽¹⁾		- 69 426	- 39 143
+/- Autres flux liés aux opérations d'investissement ⁽¹⁾		0	- 12 500
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		- 102 801	- 82 028
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Rachats et reventes d'actions propres		- 25	105
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		- 5 155	- 4 721
Émissions de bons de souscription d'actions/augmentation de capital		0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts ⁽²⁾		88 657	81 565
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)		- 54 945	- 36 730
Intérêts financiers nets versés		- 1 389	- 650
Autres flux liés aux opérations de financement ⁽³⁾		28 346	1 259
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		55 488	40 828
+/- Incidences des variations des cours des devises		23	68
VARIATIONS DE TRÉSORERIE		- 20 453	3 677
Trésorerie d'ouverture		136 043	132 367
Trésorerie de clôture	4.3.9	115 590	136 043

(1) Souscription au capital de :

- La société Frais Émincés pour un montant de 5 499 milliers d'euros représentant 50 % des droits en capital ;
- La société Marfo (Pays Bas) pour un montant de 59 156 milliers d'euros représentant 90 % des droits en capital ;
- La société DGK (Belgique) pour un montant de 3 750 milliers d'euros représentant 37,5 % des droits en capital ;
- La société PFI par incorporation de 3 000 milliers d'euros de l'avance en compte courant préalablement consenti.

(2) Emprunt de 60 000 milliers d'euros souscrit en 2019 pour le financement des croissances externes.

(3) Variation du montant financé par le programme de titrisation de créances ressort à + 28 335 milliers d'euros au 31 décembre 2019 versus + 1 259 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

5.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	CAPITAL	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	TITRES AUTO-DÉTENUS	RÉSERVES ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS	CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE	INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
AU 1^{ER} JANVIER 2018	13 383	13 590	- 2 907	201 544	225 609	- 20	225 589
Résultat net de l'ensemble consolidé				14 497	14 497	- 104	14 393
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				2 339	2 339		2 339
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				16 836	16 836	- 104	16 731
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				494	494		494
Opérations sur titres auto-détenus			127	- 184	- 57		- 57
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 721	- 4 721		- 4 721
Autres mouvements ⁽²⁾				- 1 222	- 1 222		- 1 222
AU 31 DÉCEMBRE 2018	13 383	13 590	- 2 780	212 747	236 939	- 125	236 814
Résultat net de l'ensemble consolidé				- 28 274	- 28 274	251	- 28 023
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				607	607		607
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 27 667	- 27 667	251	- 27 416
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				- 19	- 19		- 19
Opérations sur titres auto-détenus			85	- 32	53		53
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 5 155	- 5 155		- 5 155
Autres mouvements ⁽³⁾				- 136	- 136	2 536	2 399
AU 31 DÉCEMBRE 2019	13 383	13 590	- 2 695	179 737	204 015	2 662	206 676

(1) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe.

(2) Mouvements concernant les sociétés mises en équivalence dont principalement le rachat des minoritaires (5 %) de Platos Tradicionales et la finalisation de l'acquisition des minoritaires de Sapor e Gusto Italiani (40 %) par Piatti Freschi Italia.

(3) Mouvements de périmètre dont principalement l'acquisition de MARFO B.V. (détenue à 90 % par le Groupe).

5.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION	168			
1.1	PRINCIPES COMPTABLES	168	3.8	CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	184
1.2	RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION	171	3.9	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	184
1.3	RISQUES FINANCIERS	175	3.10	PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES	184
1.4	GESTION DU CAPITAL	177	3.11	DETTES FINANCIÈRES	186
			3.12	IMPÔT DIFFÉRÉ	187
NOTE 2	FAITS SIGNIFICATIFS ET INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	177	3.13	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	187
			3.14	DETTES	188
			3.15	CHIFFRE D'AFFAIRES	188
			3.16	CHARGES DE PERSONNEL	188
			3.17	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	189
			3.18	ENDETTEMENT FINANCIER NET	189
			3.19	CHARGE D'IMPÔT	190
			3.20	RÉSULTAT PAR ACTION	190
NOTE 3	NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT	178	3.21	NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX	190
3.1	SECTEURS OPÉRATIONNELS	178	3.22	ENGAGEMENTS HORS BILAN	191
3.2	ÉCARTS D'ACQUISITION	179	3.23	EFFECTIFS	191
3.3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	180	3.24	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	192
3.4	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	181	3.25	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	192
3.5	ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS	181	3.26	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	193
3.6	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	182	3.27	LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	194
3.7	STOCKS	183			

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION

1.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Fleury Michon et ses filiales (« le Groupe »), publiés au titre de l'exercice 2019, sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les comptes consolidés sont présentés conformément aux dispositions de l'IAS 1 et l'IAS 7 et de la recommandation n° 2009-R.03 proposant des formats de compte de résultat, de tableau de flux de trésorerie et variation des capitaux propres. Le Groupe a choisi de présenter le modèle de compte de résultat par nature et le tableau de flux de trésorerie consolidé selon la méthode indirecte.

Les comptes consolidés sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire (arrondis au millier d'euros le plus proche). Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 7 avril 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 24 septembre 2020.

1.1.1 Changements de méthodes comptables

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019. Il n'est fait mention dans ce rapport que des nouvelles normes, amendements et interprétations d'importance significative et s'appliquant au Groupe. L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à l'exception de l'impact IFRS 16 détaillé par la suite. Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018 tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2019 sous le numéro D19-0420.

PRINCIPALES NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2019

IFRS 16 – Contrats de location

Cette nouvelle norme d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 remplace la norme IAS 17 et les interprétations liées. Elle abandonne la distinction qui était précédemment faite entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Elle a pour effet de comptabiliser au bilan des preneurs un droit d'utilisation de l'actif loué sur la durée du contrat location et une dette de location au titre de l'obligation de paiement des loyers pour tous les contrats satisfaisant à la définition d'un contrat de location.

Dans le cadre de la transition au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a mis en œuvre la norme IFRS 16 en appliquant les dispositions suivantes prévues par celle-ci :

- Mesures transitoires au 1^{er} janvier 2019 :
 - utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement des périodes comparatives,
 - non prise en compte des contrats non identifiés antérieurement comme contenant un contrat de location en application d'IAS 17 et d'IFRIC 4,
 - la dette de location correspond à la valeur actuelle des paiements futurs de loyers restant dus sur la durée du contrat et dont le terme fait l'objet d'une appréciation par la direction,
 - le droit d'utilisation est égal à la dette de location ajustée des loyers payés d'avance ou à payer,
 - exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation ;
- Mesure d'exemption permanente :
 - exclusion des contrats d'une durée inférieure ou égale à 12 mois et des contrats dont la valeur de l'actif est inférieure à 5 000 euros.

Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'endettement marginal spécifique à chacun des métiers du Groupe. Il correspond au taux au 1^{er} janvier 2019 pour les contrats en cours à cette date. Les contrats de location identifiés par le Groupe concernent principalement l'immobilier, les véhicules, les engins de manutention et du matériel bureautique et informatique. Les droits d'utilisation et la dette relative à ces derniers ont été classés à l'actif du bilan, respectivement, dans les agrégats « Droit d'utilisation » et au passif du bilan dans un nouvel agrégat nommé « Dette de location ». Au titre de la première application de la norme IFRS 16, les impacts sont indiqués ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018 publié en avril 2019	IFRS 16	1^{er} janvier 2019
ACTIF NON COURANT	342 273	11 708	353 981
Écart d'acquisition	84 539		84 539
Immobilisations incorporelles	13 237		13 237
Immobilisations corporelles	209 114	11 708	220 822
<i>Dont crédit bail</i>	17 797	- 17 797	-
<i>Dont droits d'utilisation</i>		29 506	29 506
Actifs financiers non courants	15 905		15 905
Titres mis en équivalence	19 479		19 479
Actifs d'impôt différé	0		0
ACTIF COURANT	319 974	- 177	319 796
Stocks et en-cours	66 632		66 632
Créances clients	79 227		79 227
Autres créances	34 454	- 177	34 277
Actifs financiers courants	419		419
Trésorerie et équivalents	139 242		139 242
TOTAL ACTIF	662 246	11 531	673 777

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018 publié en avril 2019	IFRS 16	1^{er} janvier 2019
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	236 814	- 1	236 814
Capital	13 383		13 383
Primes liées au capital	13 590		13 590
Réserves consolidées	195 470	- 1	195 469
Résultat consolidé	14 497		14 497
Intérêts ne donnant pas le contrôle	- 125		- 125
PASSIF NON COURANT	183 800	7 120	190 920
Provisions non courantes	26 439		26 439
Dettes financières à long terme	146 488	7 120	153 608
<i>Dont dette crédit bail</i>	12 616	- 12 616	-
<i>Dont dette de location</i>		19 737	19 737
Passif d'impôt différé	7 066		7 066
Autres passifs non courants	3 808		3 808
PASSIF COURANT	241 633	4 411	246 044
Provisions courantes	7 816		7 816
Dettes financières à court terme	85 765	4 411	90 176
<i>Dont crédit bail</i>	2 963	- 2 963	-
<i>Dont dette de location</i>		7 375	7 375
Dettes fournisseurs	78 434		78 434
Autres dettes	69 618		69 618
TOTAL PASSIF	662 246	11 531	673 777

L'impact de la norme IFRS 16 dans le compte de résultat au 31 décembre 2019, des loyers précédemment qualifiés de location simple, est précisé ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2019	dont IFRS 16
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	747 620	
Achats consommés	- 398 479	
Charges de personnel	- 176 543	
Ch. ext. et autres ch. et pdts d'expl.	- 122 513	5 489
Impôts et taxes	- 14 296	
Dotations aux amortissements et provisions	- 41 521	- 5 292
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 5 731	197
Amt relations clients – acquisition Marfo	- 389	
Autres pdts et charges opérationnels	- 13 486	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 19 606	197
<i>Pdts de trésor. et équivalents de trésor.</i>	<i>1 576</i>	
<i>Coût de l'endettement brut</i>	<i>- 2 965</i>	
Coût de l'endettement net	- 1 389	0
Autres charges et produits financiers	498	- 92
Charge d'impôt	5 343	- 34
Q/P dans les rés. des stés MEE	- 12 869	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	- 28 023	71

Dans le tableau de flux de trésorerie, l'application de la norme IFRS 16 affecte les flux de financement de la période pour le remboursement du principal de la dette de loyers soit 5 316 milliers d'euros et les flux opérationnels pour le paiement des intérêts relatifs à cette dernière soit 83 milliers d'euros.

L'interprétation et les amendements ci-dessous d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe :

- IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement de l'impôt sur le résultat » ;
- Amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- Amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 :

- Amendements à IAS 1/IAS 8 « Modification de la définition du terme significatif » ;
- Amendement à IFRS 3 – Définition de l'activité.

Les normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui n'ont pas été appliquées de manière anticipée sont en cours d'étude par le Groupe.

1.1.2 Changement d'estimation comptable

Conformément à l'IAS 16, les durées d'utilité des immobilisations corporelles font l'objet d'une revue périodique (cf. 1.2.7). L'incidence des modifications des durées d'utilité est comptabilisée de manière prospective comme un changement d'estimation comptable. Sur l'exercice 2019, le Groupe n'a procédé à aucun changement des durées d'utilité.

1.1.3 Estimations et jugements de la direction

La présentation d'états financiers consolidés conforme aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés, ainsi que des revenus et des charges du compte de résultat.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances, sur lesquelles elles étaient fondées, évoluent. Les montants effectifs peuvent, naturellement, diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les tests de pertes de valeur, les impôts différés actifs, les avantages du personnel, les contrats de location, les litiges ainsi que les engagements commerciaux. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2018 à l'exception de celles issues de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019.

1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

1.2.1 Méthode et périmètre de consolidation

Toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une entreprise. Les entités contrôlées conjointement sont consolidées par mise en équivalence ainsi que les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable conformément aux dispositions de l'IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ». L'influence notable est présumée exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entreprise détenue.

Fleury Michon ne contrôle directement ou indirectement aucune entité *ad hoc*.

Les transactions réciproques (inter-compagnies) entre les sociétés intégrées sont éliminées, de même que les résultats internes significatifs à l'ensemble consolidé et notamment les dividendes, les provisions sur titres, les provisions sur créances, les plus-values de cession.

1.2.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les bilans des sociétés en devises étrangères sont convertis en euros aux cours officiels de fin de la période ; leurs comptes de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période.

1.2.3 Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont des composantes du Groupe qui réalisent des activités susceptibles de faire percevoir à l'entité des produits et de supporter des charges, dont les performances sont suivies par l'organe décideur opérationnel et pour lesquelles des informations financières distinctes sont disponibles.

Le reporting interne reflète l'organisation de la structure décisionnelle qui propose une direction par axes stratégiques. Les résultats et éléments d'appréciation de la situation financière sont suivis selon 3 pôles ou secteurs opérationnels : GMS France, International et ventes avec services (incluant la restauration hors domicile et de voyage). Ce dernier pôle n'atteignant pas à ce stade les critères énoncés par la norme pour être présenté séparément, il est ainsi inclus dans la catégorie « autres secteurs » avec les activités de support aux filiales (société holding). Les résultats de ces secteurs opérationnels identifiés sont examinés régulièrement par la direction en s'appuyant sur un modèle de reporting interne groupe standardisé qui constitue le référentiel pour l'évaluation des performances de l'entreprise par axes stratégiques et pour la validation de l'allocation des ressources budgétaires sur le court et moyen terme. Les facteurs déterminants ou structurants qui ont permis de valider la cohérence et la conformité du découpage des secteurs opérationnels tels que suivis par l'organe de direction, sont les suivants :

- Modèle économique ayant des caractéristiques identiques avec une structure de prix de revient similaire ;
- Nature des produits et services identiques ;
- Nature des procédés de fabrication ;

- Types ou catégories de clients ;
- Méthodes de distribution des produits, logistique et pratiques commerciales ;
- Environnement réglementaire.

Les éléments différenciant les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Secteur GMS France** : produits frais emballés en libre-service (LS) aux rayons traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou marque de distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;
- **Secteur International** : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France ;
- **Autres secteurs** : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment de ressources humaines, système d'information, finance et de location de bâtiments).

Cette information sectorielle est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.1.

La structure du Groupe ayant évolué à la suite des différentes acquisitions 2019, la direction fait évoluer le reporting interne au 1^{er} janvier 2020 en fonction des 3 axes stratégiques que sont la GMS France, le catering aérien, les ventes avec services. Les secteurs opérationnels seront définis en conséquence.

1.2.4 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée. Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont les suivants :

- La possibilité d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle dans l'estimation du goodwill, soit à la juste valeur, soit en fonction de la quote-part d'actifs nets identifiables détenus dans l'entité acquise ;
- La comptabilisation des coûts d'acquisition, directement attribuables au regroupement d'entreprises, en charge de l'exercice ;
- L'inclusion dès la date d'acquisition de la juste valeur des compléments de prix conditionnels au prix payé (clause d'*earn out*) ;
- Les effets de variation de pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle n'ont d'effet que sur les capitaux propres (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle). Le montant du goodwill est figé à la date initiale de prise de contrôle ;
- Les pertes revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle leur sont attribuées pour la totalité de leur quote-part, même si cette affectation a pour effet de rendre négatif le montant des intérêts ne donnant pas le contrôle.

L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écart d'acquisition » pour les sociétés intégrées globalement et sous la rubrique « Titres mis en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de la société Marfo Food Group Holding B.V., le Groupe a procédé à l'analyse des actifs et passifs identifiables et comptabilisé un écart d'acquisition de 37 310 milliers d'euros après reconnaissance des relations contractuelles clients pour un montant de 3 994 milliers d'euros. Le goodwill est évalué selon la méthode du « goodwill partiel » en tenant compte de la quote-part des actifs et passifs identifiables et est déterminé de manière provisoire ; la période d'évaluation se terminant le 30 juin 2020. Les coûts d'acquisition liés à cette opération sont comptabilisés en autres charges opérationnelles de l'exercice pour un montant de 2 716 milliers d'euros.

1.2.5 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) et font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs comptables rattachés à l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité qui est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (méthode DCF) et la juste valeur. Les hypothèses retenues pour la détermination de la valeur d'utilité sont issues des plans à moyen et long terme utilisés par le management

du Groupe. Le taux d'actualisation utilisé pour l'ensemble des UGT correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe. Les dépréciations d'actifs éventuelles sont affectées prioritairement aux écarts d'acquisition, puis aux actifs des UGT concernées.

Le Groupe se compose de 3 UGT principales et rattachées à des secteurs opérationnels distincts (cf. 1.2.3), à savoir l'UGT LS (Libre-Service), l'UGT Canada surgelés & catering aérien et l'UGT Plateaux-repas.

L'UGT Canada produits frais, initialement suivie indépendamment, est désormais incluse dans l'analyse des actifs de l'UGT Canada surgelés & catering aérien, en l'absence de goodwill affectés à cette UGT et par simplification (activité représentant moins de 10 % de l'activité globale). L'UGT est désormais dénommée UGT FM Amérique.

Les actifs de la société Marfo (cf. note 2 périmètre de consolidation) sont intégrés à une nouvelle UGT, dénommée UGT Marfo, rattachée au secteur opérationnel International. L'activité du groupe Marfo, essentiellement concentrée sur le catering aérien, complète l'activité existante de la société Fleury Michon Amérique en proposant des repas à bord des avions pour les compagnies aériennes au départ de l'Europe.

GOODWILL : AFFECTATION DU GOODWILL AUX DIFFÉRENTES UGT (UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE)

UGT dénomination	Valeur de l'écart d'acquisition/devises	Description
UGT LS ⁽¹⁾	65 154 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de plats cuisinés, surimi et de charcuterie (jambons) en libre-service et activité nouvelle d'offre apéritive à marque Paso.
UGT FM Amérique	8 020 k\$CAD	Secteur : pôle International – activité historique de surgelés et de catering aérien sur le continent Nord Américain.
UGT Marfo ⁽²⁾	37 310 k€	Secteur : pôle International – activité de catering aérien sur le continent Européen et activité de solutions repas pour la restauration hors domicile et la distribution.
UGT Plateaux-repas	11 732 k€	Autres secteurs – activité de livraison de plateaux-repas en France (incluse dans le pôle restauration – secteur non présenté séparément).

(1) UGT LS dont 31 601 milliers d'euros regroupant les activités historiques Charcuterie, Traiteur afin de tenir compte de la réorganisation du Groupe et du niveau auquel le management gère ces activités ; dont 33 553 milliers d'euros nouvellement affectés provenant de l'acquisition de la société Paso. Le goodwill Proconi de 2 514 milliers d'euros a été déprécié sur l'exercice 2019.

(2) UGT Marfo : écart d'acquisition initial de 37 310 milliers d'euros déterminé de manière provisoire (période d'évaluation se terminant le 30 juin 2020).

1.2.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût, s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Postérieurement à la comptabilisation initiale, la méthode du coût historique est appliquée par la constatation d'amortissements linéaires sur la durée d'utilité estimée.

La marque Paso, identifiée lors de l'acquisition de cette société en avril 2018, est évaluée selon la capitalisation des redevances. Cette méthode s'appuie sur les projections de chiffre d'affaires et le taux de redevance observable pour une activité similaire. L'utilisation de cette

méthode, basée sur des flux futurs actualisés, a été privilégiée pour faciliter le suivi de la valeur d'utilité dans le temps. Cet actif immatériel est testé à chaque clôture ; une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité ainsi déterminée est inférieure à la valeur comptable.

Les relations contractuelles clients Marfo, identifiées lors de l'acquisition de cette société en juillet 2019, sont évaluées en tenant compte du portefeuille clients catering aérien des trois précédents exercices. La durée d'amortissement de cet actif est établie à 5 ans.

Les dépenses de recherche, d'innovations produits, des marques et brevets générés en interne constatées au cours de l'exercice, sont directement comptabilisées en charge. Les frais de développement répondant aux critères d'immobilisation selon l'IAS 38 sont inscrits à l'actif ; ils correspondent à des projets nettement individualisés, non récurrents et générant des avantages économiques à long terme significatifs. Les coûts de développement sont amortis à compter de leur date de mise en service.

1.2.7 Immobilisations corporelles

Un élément d'immobilisation corporelle est comptabilisé en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise et que le coût de cet actif pour l'entreprise peut être évalué de façon fiable. Lorsque les différentes composantes significatives d'un actif ont des durées d'utilité différentes ou qu'elles procurent des avantages selon un rythme différent, chaque élément est comptabilisé séparément.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, diminué du cumul d'amortissements et du cumul des

pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation se compose de son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, et des frais directement attribuables pour mettre l'actif en état de marche diminué des rabais et remises obtenus.

Un test de dépréciation est réalisé dès l'instant où un indice de perte de valeur est intervenu au cours de la période. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective. Les principales durées d'amortissement retenues sont décrites ci-après :

Catégories d'actifs	Durée d'utilisation
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de constructions	10 à 20 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Mobilier & matériel de bureau et informatique	6 à 10 ans

COÛTS D'EMPRUNTS

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de la construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Conformément aux dispositions de l'IAS 20, l'option de présentation dans les états financiers retenue par le Groupe est l'inscription des subventions liées à des actifs en produits différés (rubrique autres dettes). Par ailleurs, la différence de juste valeur lors de l'enregistrement initial des emprunts sans intérêts ou à taux faibles versés par une autorité publique est comptabilisée en tant que subvention.

CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16, sans distinction de la location financement ou de la location simple. Le Groupe comptabilise un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location pour la valeur actualisée des loyers à payer à la reconnaissance d'un actif identifié et du droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques ainsi que du droit de diriger l'utilisation de l'actif. Le Groupe utilise les mesures d'exemptions lorsque la valeur de l'actif est inférieure à 5 000 euros ou si la durée de location est inférieure à 12 mois. Par exception, les contrats qui contiennent une composante distincte (service) de la composante location et si la valeur de cette composante est difficilement mesurable, sont comptabilisés comme un seul contrat global.

L'impact de la première application de la norme IFRS 16 est présenté dans la note 1.1.1.

1.2.8 Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés selon les dispositions de la norme IFRS 9 applicable à compter du 1^{er} janvier 2018. Le Groupe détermine la comptabilisation de ses actifs financiers selon les

3 catégories définies en fonction du modèle de gestion de l'entreprise et des caractéristiques de flux de trésorerie de l'actif financier :

- Actifs financiers classés en « coût amorti » : Objectif de détenir des actifs pour recouvrer les flux de trésorerie contractuels (remboursement en principal et intérêts). En pratique, cette catégorie comprend les créances d'exploitation, les prêts et créances rattachées à des participations ainsi que certains placements détenus jusqu'à l'échéance ;
- Actifs financiers classés en « juste valeur » par le biais des autres éléments du résultat global (OCI « other comprehensive income ») : Objectif de détenir des actifs pour recouvrer les flux de trésorerie contractuels et des flux de cession. En pratique, il s'agit des actifs financiers anciennement classés en « titres disponibles à la vente » en IAS 39 et détenus à des fins de transaction. Les plus ou moins-values latentes sont inscrites directement dans les capitaux propres et recyclées ensuite dans le résultat lors de la cession ;
- Actifs financiers classés en « juste valeur » par le biais du résultat : Objectif de gestion est autre que ceux désignés ci-avant. En pratique, ce classement par défaut comprend les titres de participation non consolidés, les autres participations et les instruments financiers. Les titres dont l'activité se rapproche de celle du Groupe sont comptabilisés à la juste valeur par résultat. Par option irrévocable, disposition prise instrument par instrument, les variations de juste valeur peuvent néanmoins être enregistrées en OCI sans recyclage ultérieur en résultat.

La norme IFRS 13 définit également trois niveaux hiérarchiques d'évaluation applicables aux instruments financiers valorisés à la juste valeur :

- Niveau I valeurs cotées sur un marché actif ;
- Niveau II valeurs observables ;
- Niveau III valeurs non observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les swaps de taux d'intérêts et achats et ventes à terme de devises (méthode niveau II).

En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur initiale c'est-à-dire le coût d'acquisition majoré des coûts de transaction directement attribuables à cet actif, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle. Ces actifs financiers sont classés en courant ou non courant en fonction de l'échéance.

Les écarts de conversion des prêts et créances rattachés à des titres de participation consolidés en devises étrangères sont comptabilisés directement en contrepartie des capitaux propres.

Les créances (§ 1.2.10) comptabilisées au poste clients et autres créances sont des actifs courants classés dans la catégorie actifs financiers en « coût amorti ».

Les instruments de trésorerie et équivalents (§ 1.2.11) sont des actifs financiers détenus à des fins de transactions et à ce titre, comptabilisés à leur juste valeur.

Les actions propres et les mouvements d'achats et reventes sont directement déduits des capitaux propres.

1.2.9 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût initial. Ce coût comprend les coûts d'acquisition, les coûts de transformation et les autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. La méthode de détermination du coût est en général la méthode du coût moyen pondéré. Les stocks non recouvrables (casses, obsolètes) sont dépréciés dans la limite de la valeur nette de réalisation. Les stocks de pièces détachées spécifiques à une immobilisation et d'un montant significatif sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

1.2.10 Créances

Les créances sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie donnée, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les créances ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement. En application de la norme IFRS 9, une dépréciation est constatée selon les pertes attendues. L'analyse historique des pertes constatées ne révèle pas de risque de perte significatif nécessitant la comptabilisation d'une dépréciation complémentaire.

1.2.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie regroupent les soldes de banque, les comptes rémunérés et les OPCVM monétaires ; placements liquides sans restriction (maturité inférieure à 3 mois) tels que définis par la norme IAS 7. Les variations de juste valeur, par définition négligeable, sont comptabilisées en résultat. Les découverts bancaires sont présentés en dettes financières courantes.

1.2.12 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'il existe une obligation résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie attendue soit nécessaire pour éteindre cette obligation dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable.

1.2.13 Avantages du personnel – engagements de retraite

Pour le Groupe, les avantages du personnel porteurs d'engagement futur concernent les indemnités de fin de carrière et les médailles du travail. Ces engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées reposant sur des hypothèses actuarielles revues annuellement. Ce calcul prend en compte :

- Le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
- L'âge prévisible moyen de départ à la retraite (63 ans) ;
- Le taux de rotation du personnel (table de turnover faible) ;
- Le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales et patronales ;
- Le taux de revalorisation prévisionnel des salaires (2,5 % à 3 % selon les catégories de personnel) ;
- Le taux d'actualisation (taux de référence : taux Iboxx € corporates AA 10 +, soit 0,77 % au 31 décembre 2019 et 1,57 % au 31 décembre 2018) ;
- Les tables de mortalité publiées à l'échelle nationale (Insee 2013).

Les départs en retraite sont considérés à l'initiative des salariés justifiant ainsi l'application des charges sociales et fiscales.

Les écarts actuariels sont directement comptabilisés en capitaux propres.

1.2.14 Passifs financiers

Les passifs financiers sont initialement enregistrés à la juste valeur de la contrepartie reçue et sont classés dans la catégorie des passifs financiers en « coût amorti » ou la catégorie des passifs financiers évalués à la juste valeur.

Les dettes financières en « coût amorti » sont constituées principalement des emprunts bancaires et dettes assimilées contractées auprès des banques et organismes financiers, de la contrepartie de la comptabilisation à l'actif des contrats de location de financement et des concours bancaires. Les intérêts des emprunts contractés sont comptabilisés en charge selon l'application du taux contractuel, assimilable selon les conditions bancaires consenties au Groupe à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dettes financières peuvent être soumises à des clauses de défaut qui en cas d'évolution défavorable entraîneraient une accélération de leur exigibilité (note 1 § 1.3 risques financiers). Si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum de 12 mois après clôture, les passifs financiers sont considérés en non courant (long terme). À défaut, les passifs financiers sont classés en passif courant (court terme).

Les dettes fournisseurs et les autres créateurs sont classés en passifs financiers en « coût amorti ».

Les instruments financiers (dérivés de change et dérivés de taux) sont évalués à la juste valeur selon la valorisation provenant des contreparties bancaires. Le traitement comptable est précisé ci-après.

1.2.15 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Afin de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur et à la variabilité de flux de trésorerie futurs, en termes de risque de change et de risque de taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments conclus de gré à gré. Les instruments dérivés existants et utilisés dans les relations de couverture sont désignés comme couverture de flux de trésorerie et sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur remplissant les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement en capitaux propres pour la part efficace, la part inefficace étant enregistrée en résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour une comptabilité de couverture sont directement comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Le Groupe n'intervient pas sur le marché à des fins spéculatives.

1.2.16 Impôts différés

Les différences existantes entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable constituent des différences temporelles donnant lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôt différé ou de passifs d'impôt différé. Le taux d'impôt retenu est le taux de l'impôt en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2019, soit un taux d'imposition à 32,02 % applicable pour la société mère. La loi de Finances 2018 a instauré la diminution progressive de l'impôt des sociétés entre 2018 et 2022, il est ainsi tenu compte pour les différences temporelles et en fonction des échéances d'un taux d'imposition compris entre 32,02 % et 25,83 % :

- Les impôts différés actifs, liés aux déficits fiscaux reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante, selon les informations disponibles et hypothèses retenues à la clôture de chaque exercice ;
- Les passifs d'impôts sont compensés avec les actifs chaque fois qu'une législation particulière autorise une entité à se constituer seule redevable de l'impôt pour un ensemble de sociétés (intégration fiscale).

1.2.17 Dettes

Les dettes sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie reçue, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les dettes ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement.

1.2.18 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat, au moment du transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. L'application à compter du 1^{er} janvier 2018, de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » qui remplace la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », est sans incidence.

1.2.19 Comptabilisation des écarts de change et des effets des opérations de couverture

Les effets de change ainsi que les effets des opérations de couverture qui sont directement rattachables à des activités opérationnelles du Groupe, et notamment les achats de matières premières, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel, en charges ou produits d'exploitation.

1.2.20 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels sont des éléments non récurrents, inhabituels et significatifs au regard de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont présentés de manière distincte du résultat opérationnel courant. Ils comprennent un nombre limité de produits ou de charges tels que certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines dépréciations d'actifs non courants corporels ou incorporels, les frais d'acquisition des titres de participation, certaines charges de restructuration ou provisions relatives à des litiges majeurs pour l'entreprise.

Le résultat opérationnel intègre l'ensemble des éléments récurrents et non récurrents décrits ci-avant.

1.2.21 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en retenant :

- Au numérateur le résultat net part du Groupe ;
- Au dénominateur, le nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, avec et hors actions propres rachetées par la Société.

1.3 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.3.1 Risque de change

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

Le Groupe a recours à des produits de couverture du risque de change, contrats de change à terme et options de change sur devise afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2019, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2020 sont présentés en page suivante :

	2019		2018	
	USD/EUR	USD/CAD	USD/EUR	USD/CAD
Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾				
Contrats de change à terme achats	2 500	-	2 000	-
Change à terme asymétrique ou barrière désactivante ⁽²⁾	4 000	-	-	-
Contrat de change à terme ventes	-	11 800	-	-
TOTAL	6 500	11 800	2 000	0

(1) Valeur nominale en milliers.

(2) Ratio 2.

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres, la part inefficace est inscrite en résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés de change non éligibles à la comptabilité de couverture est enregistrée en résultat. Au titre de l'exercice 2019, la part efficace comptabilisée en capitaux propres est de - 123 milliers d'euros, la part inefficace ou non éligible à la comptabilité de couverture est de - 119 milliers d'euros.

1.3.2 Risque de taux

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

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2019, le montant couvert est de 61 072 milliers d'euros *versus* 44 193 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 61,3 % à la clôture de l'exercice (contre 58,4 % en 2018). Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace directement comptabilisée en capitaux propres est de - 314 milliers d'euros, aucune part inefficace n'a été comptabilisé en résultat sur cet exercice.

1.3.3 Risque sur titres

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

Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 91 390 actions propres pour une valeur totale 2 695 milliers d'euros. Comme indiqué dans la note 1 paragraphe 1.2.8, les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés. Sur la base du cours de clôture de 31,60 euros au 31 décembre 2019, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 2 888 milliers d'euros.

1.3.4 Risque de liquidité

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Le programme de titrisation de créances a évolué au cours de l'exercice 2019 et est désormais qualifié de déconsolidant avec transfert de la quasi-totalité des risques au FCT (Fonds Commun de Titrisation) ; ce programme permet de diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme du Groupe. Au 31 décembre 2019, la trésorerie nette ressort à 115,6 millions d'euros (123,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 8,2 millions d'euros de découvert bancaire) *versus* 136,0 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 69,0 millions d'euros et de 40,6 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier atteint 123,5 millions d'euros contre 93,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires, à l'exception d'un contrat contenant une clause d'exigibilité anticipée en cas de non respect du ratio suivant :

- Ratio de dette financière nette consolidée/EBITDA maximum de 3,75.

Au 31 décembre 2019, la société Fleury Michon respecte ce ratio bancaire. Le montant restant dû de l'emprunt considéré est de 60 millions d'euros à la date de clôture des comptes 2019.

Le Groupe a procédé à une revue de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (figurant en note annexe 3.11 chapitre 5.5) sur les 12 prochains mois à partir de l'enregistrement du présent Document d'enregistrement universel. Compte tenu des très nombreuses incertitudes liées à la crise du COVID-19, le Groupe a demandé aux établissements bancaires et partenaires financiers de mettre en place des mesures financières spécifiques (*i.e.* moratoire, ligne de crédit confirmée, programme de financement des investissements) pour garantir le niveau de liquidités élevé pendant cette période de gestion de crise.

1.3.5 Risque lié à la concentration de la distribution et risque de crédit

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. Certains clients, pris individuellement, représentent plus de 20 % du CA consolidé (en lien avec les parts de marché des distributeurs). Le Groupe s'assure de la qualité financière de ses clients et suit régulièrement les soldes des créances. Compte tenu de la qualité des principales contreparties,

le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de contrepartie significatif.

Néanmoins, cette concentration de la distribution, qui se traduit par un nombre plus restreint de clients, pourrait affecter la marge opérationnelle du Groupe à moyen terme ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut de paiement d'un client majeur.

1.4 GESTION DU CAPITAL

La politique du Groupe consiste à maintenir une structure de capital suffisante afin de garantir la pérennité de l'entreprise et de préserver la confiance des investisseurs et créanciers.

Le Conseil d'administration veille ainsi à l'adéquation du niveau de dividendes et des capacités nécessaires au développement futur de l'activité. Le Groupe porte également une attention particulière au suivi de l'endettement et du gearing (ratio d'endettement net sur capitaux propres). Ce ratio ressort à 59,8 % *versus* 39,3 % en 2018.

NOTE 2 FAITS SIGNIFICATIFS ET INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au cours de l'exercice, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Par mesure de précaution, l'ensemble des systèmes ont été déconnectés afin d'en éviter la propagation. Les usines de fabrication ainsi que l'unité logistique, ont été mises à l'arrêt le jeudi 11 avril. Après analyse, les mesures de sécurisation adéquates ont été déployées afin de permettre le redémarrage de l'activité dès le lundi 15 avril du site logistique puis progressivement jusqu'au 16 avril les sites de production et en dernier lieu les activités supports. Le virus informatique a donc eu pour principal impact direct l'arrêt des livraisons pendant 3 jours consécutifs. La société a obtenu de l'assureur l'attestation de prise en charge par le contrat d'assurances spécifique. Le dossier transmis à l'assureur est toujours en cours d'étude pour validation des montants définitifs d'indemnisation. A la clôture des comptes annuels, le produit comptabilisé est basé sur les meilleures estimations disponibles pour le Groupe.

En 2019, le Groupe a réalisé différentes opérations modifiant ainsi le périmètre de consolidation :

- Fleury Michon a annoncé le 27 juin 2019 l'acquisition de 50 % des parts sociales de la société Frais Émincés, société spécialisée dans la découpe de fruits et légumes frais et située à Pont-Château (44). La prise de participation a été réalisée par augmentation de capital réservée. La société est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence ;

- Le 19 juillet 2019 la société Fleury Michon a finalisé l'acquisition du groupe Marfo intervenant principalement dans le secteur du catering aérien (restauration à bord des avions) en restauration hors domicile et en grande distribution. L'opération se compose de deux acquisitions :

- la prise de contrôle de la société Marfo Group Holding B.V., société de droit néerlandais, par la détention de 90 % du capital de la société. La société est comptabilisée selon la méthode de l'intégration globale,
- la prise de participation de 37,5 % de la société De Gentse Kluis N.V., société de droit belge, cette société étant initialement une société filiale de Marfo Group. La société est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

Les effets sur les comptes consolidés sont mentionnés dans la rubrique « variation de périmètre » et/ou font l'objet d'un commentaire dans les notes annexes ;

- Au cours de l'exercice, la société Fleury Michon a participé à l'augmentation de capital de la société Jargus pour 49 milliers d'euros. À l'issue de cette opération la société ne disposant plus du contrôle exclusif, la société Jargus est désormais intégrée selon la méthode de mise en équivalence.

La liste des sociétés du périmètre de consolidation est présentée en chapitre 5.5 note 3.27.

NOTE 3 NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS

INFORMATIONS SECTORIELLES AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Pôle GMS France		Pôle International		Autres secteurs		Éliminations intra-groupe		TOTAL CONSOLIDÉ	
	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	610 198	615 251	82 681	52 375	54 741	57 645	-	-	747 620	725 270
CHIFFRE D'AFFAIRES PALIER SECTEUR	616 583	619 873	84 902	55 213	91 384	93 967	- 45 250	- 43 782	747 620	725 270
Ventes à des clients externes	610 198	615 251	82 681	52 375	54 741	57 645			747 620	725 270
Ventes entres secteurs Fleury Michon	6 386	4 622	2 222	2 838	36 642	36 323	- 45 250	- 43 782	-	-
Affectation CA hors GMS en autres secteurs	- 28 532	- 34 498	5 592	7 980	22 940	26 518				
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 8 309	20 840	916	- 75	- 12 213	- 2 075	-	-	- 19 606	18 690
ACTIFS SECTORIELS	490 932	565 263	123 078	61 909	144 530	121 273	- 217 164	- 235 337	541 376	513 108
Actifs non courants ⁽¹⁾	257 829	245 792	92 337	46 652	55 131	97 462		- 47 634	405 298	342 273
Actifs courants ⁽²⁾	233 103	319 471	30 741	15 256	89 399	23 811	- 217 164	- 187 703	136 079	170 835
PASSIFS SECTORIELS	184 122	247 198	25 165	15 624	177 435	111 192	- 170 689	- 187 899	216 033	186 114
Provisions pour risques & charges	36 401	30 459	537	427	9 531	3 369			46 469	34 255
Fournisseurs, comptes rattachés	83 150	75 687	8 725	3 607	7 363	5 732	- 6 374	- 6 592	92 864	78 434
Autres passifs ⁽²⁾	64 571	141 053	15 903	11 590	160 542	102 090	- 164 315	- 181 308	76 700	73 425
INVESTISSEMENTS	26 293	23 675	6 369	2 364	3 446	8 725	-	-	36 107	34 765
Inv. Incorporels	12	-	8	-	1 300	2 354			1 319	2 354
Inv. Corporels	26 664	23 730	6 361	2 364	1 576	5 252			34 600	31 347
Inv. Financier	12	1 010	-	-	176	55			187	1 064
répartition SA acquisit et en cours	- 394	- 1 064			394	1 064			-	-
DOTATION AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS	34 530	22 741	4 353	4 307	9 744	3 204	-	-	48 626	30 253
Dotation aux provisions et amortissement opérationnels compte de résultat	31 579	22 204	4 338	3 022	10 359	4 214	- 4 765	-	41 511	29 440
Autres dot. et reprise Amt & prov (tableau de flux)	2 951	538	15	244	- 616	32	4 765		7 115	813
Dotation s/immobilisation SA affecté				1 042		- 1 042			-	-

(1) L'activité de la société Fleury Michon, notamment financière, est incluse dans « autres secteurs », soit une valeur de 79 105 K€ en actifs courant ou non courant au 31/12/2019 contre 71 679 K€ au 31/12/2018.

(2) Hors impôt différé et impôt sur les sociétés.

Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Le pôle GMS France** : produits frais emballés en libre-service (LS) au rayon traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou Marque de Distributeurs – réglementation de production et de distribution France ;
- **Le pôle International** : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France ;

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

3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION

31 décembre 2019	Écarts d'acquisition bruts	Dépréciation	Écarts d'acquisition nets
Pôle GMS – UGT LS ⁽¹⁾	67 668	2 514	65 154
Pôle International – UGT FM Amérique (CAN)	5 494		5 494
Pôle International – UGT Marfo (NLD)	37 310		37 310
Pôle International – UGT FM Norvège	1 042	1 042	0
Autres secteurs – Pôle Service UGT plateaux-repas	11 732		11 732
TOTAL	123 245	3 555	119 690

Variation des écarts d'acquisition	31 décembre 2018	Variation de l'exercice	31 décembre 2019
Pôle GMS – UGT LS ⁽¹⁾	67 668	- 2 514	65 154
Pôle International – UGT FM Amérique (Can)	5 140	355	5 494
Pôle International – UGT Marfo (NLD)		37 310	37 310
Pôle International – UGT FM Norvège	0		0
Autres secteurs – Pôle Service UGT plateaux-repas	11 732		11 732
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS	84 539	35 151	119 690

(1) Dépréciation du goodwill historique de la société Proconi (Slovénie).

En 2019, les actifs de la société Marfo sont intégrés au secteur opérationnel pôle international et viennent enrichir l'activité catering aérien existante de Fleury Michon Amérique. L'écart d'acquisition dégagé lors de la prise de contrôle ressort à 37 310 milliers d'euros et est déterminé de manière provisoire, l'analyse approfondie des actifs incorporels et corporels sera finalisée le 30 juin 2020.

En 2018, l'évolution majeure concernait les actifs de la société Paso qui ont été intégrés à l'UGT « GMS France – Libre-Service » et venant ainsi accroître les activités existantes de « Charcuterie » et « Traiteur ». L'écart d'acquisition dégagé lors de la prise de contrôle a été arrêté de manière définitive au 30 juin 2019 et ressort à 33 553 milliers d'euros.

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de + 355 milliers d'euros provient de la différence de conversion de l'écart d'acquisition (i.e. 8 millions de dollars canadiens) au taux de clôture le 31 décembre 2019.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation annuel. La détermination de la valeur actuelle est réalisée selon la méthode des discounted cash flow avec valeur terminale (méthode des flux de trésorerie actualisés), à partir des plans prévisionnels validés par la direction du Groupe. Le calcul se base sur les principales hypothèses suivantes :

- Utilisation d'un taux d'actualisation de 6 % en France, Slovénie et Norvège ;

- Utilisation d'un taux d'actualisation de 6,8 % au Canada ;
- Une hypothèse de croissance à l'infini de 2 % ;
- Une période de projection des flux de trésorerie égale à 5 ans.

UGT LS et UGT plateaux-repas

L'activité Proconi, inclus dans l'UGT LS, n'a pas rencontrée la performance prévue sur l'exercice et les exercices précédents. Le Groupe a décidé de réorienter cette activité et le fonds de commerce associé vers une activité de sous-traitance plus large et non dédiée spécifiquement à l'activité de la Grande distribution. À ce titre le goodwill historique est intégralement déprécié pour un montant de 2 514 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, les analyses de la sensibilité relatives aux UGT comprenant les écarts d'acquisition majeurs du Groupe, à savoir l'UGT LS (comprenant les activités charcuterie, traiteur et apéritive à marque Paso) et l'UGT plateaux-repas illustrent des valeurs recouvrables très nettement supérieures aux valeurs comptables. La direction estime qu'aucune modification raisonnablement possible des hypothèses clés utilisées pour le calcul de la valeur recouvrable ne pourrait conduire à ce que la valeur comptable de ces UGT soit significativement supérieure à sa valeur recouvrable.

UGT surgelés & catering Canada

La direction du Groupe a testé la valeur recouvrable de cette activité historique selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. La méthodologie consiste à affecter l'écart d'acquisition de 8 millions de dollars canadiens à l'UGT Canada surgelé & catering aérien, activité historique acquise en 2006 dénommée désormais UGT FM Amérique.

L'activité catering aérien & surgelés progresse de 15,5 % avec un chiffre d'affaires de 59,4 millions d'euros (pour un chiffre d'affaires global de la filiale de 63,0 millions de dollars canadiens) *versus* 51,4 millions de dollars canadiens en 2018 ; tout en étant en retrait par rapport au business plan établi l'an passé. En termes de *cash flow* généré, la performance est conforme à l'attendu et la Société après le recentrage des moyens du site industriel au profit du catering aérien. Le résultat d'exploitation est en amélioration à + 0,4 million d'euros contre - 0,4 million de dollars canadiens en 2018.

Les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans qui confirme un *cash flow* positif en 2020, avec pour les années suivantes un rétablissement de la marge brute, une baisse attendue des coûts de structure et le gain de nouvelles parts de marché. Plus généralement, le plan d'affaires prévoit un résultat d'exploitation cible à environ 7,0 % du chiffre d'affaires inchangé par rapport au plan d'affaires précédent. L'hypothèse du taux d'actualisation est également maintenue à 6,8 %. Le test de dépréciation révèle ainsi une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable des actifs.

La sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT est ajustée par rapport à l'exercice précédent ; l'analyse sur les hypothèses clés montre ainsi les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 200 bp (soit un taux de 8,8 %), la valeur recouvrable est identique à la valeur comptable ;
- Pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 %, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable comme le calcul de l'année précédente ;
- Pour un taux de réalisation de 73 % (*versus* 72 % en 2018) des flux prévisionnels de trésorerie, la valeur recouvrable est équivalente à la valeur comptable.

La direction du Groupe a également procédé à l'analyse de la valeur recouvrable des actifs de la Société en fin d'exercice 2018. Ces actifs, essentiellement constitués d'actifs corporels (bâtiments et équipements industriels), ont fait l'objet d'une expertise visant à approcher une valeur de marché. Selon cette approche récente et en reconduisant les hypothèses sur l'exercice 2019, il n'y a pas lieu de constater de dépréciation, la valeur d'expertise étant supérieure à la valeur des actifs.

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de + 355 milliers d'euros provient de la conversion au taux de clôture *versus* - 193 milliers d'euros en 2018.

UGT FM Norge

L'arrêt de l'activité de la société est effectif depuis janvier 2018, dès lors le goodwill rattaché à cette UGT de 1 042 milliers d'euros avait été intégralement déprécié. La structure juridique subsiste au 31 décembre 2019 pour les besoins de la liquidation des actifs, la dissolution étant prévue au cours de l'exercice 2020.

3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2019	Immobilisations incorporelles brutes	Dotations aux amortissements et dépréciations	Immobilisations incorporelles nettes
Frais d'établissement			0
Frais de développement	159	159	0
Licences et marques ⁽¹⁾	8 353	903	7 450
Droit au bail et fonds commercial	2 464	0	2 464
Logiciels	18 209	9 709	8 499
Immobilisations en cours	560		560
Avances et acomptes	0		0
TOTAL	29 745	10 771	18 974

(1) Dont valorisation pour 7 000 milliers d'euros de la marque Paso acquise en 2018.

Variation des immobilisations incorporelles	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	13 237	4 518
Dotations aux amortissements	- 1 491	- 890
Acquisitions/Augmentations	1 323	2 352
Cessions/Diminutions		
Variation de périmètre ⁽²⁾	5 905	7 256
SOLDE FIN DE PÉRIODE	18 974	13 237

(2) Dont valorisation pour 3 994 milliers d'euros des relations contractuelles de la société Marfo amortissables sur une durée de 5 ans

Aucun frais de recherche et de développement n'a été porté à l'actif au cours de l'exercice.

3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

31 décembre 2019	Immobilisations corporelles brutes	Dotations aux amortissements et dépréciations	Immobilisations corporelles nettes
Terrains & agencements	7 315	1 001	6 314
Constructions	298 069	176 469	121 599
Installations techniques	300 676	224 819	75 857
Autres immobilisations corporelles	11 558	8 793	2 765
Droits d'utilisation des actifs loués	17 814	5 280	12 534
Immobilisations en cours	6 002		6 002
Avances et acomptes	6 584		6 584
TOTAL	648 017	416 362	231 656

Variation des immobilisations corporelles	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	209 114	199 098
Dotations aux amortissements	- 33 073	- 29 188
Acquisitions/Augmentations	34 601	31 347
Cessions/Diminutions	- 1 909	- 310
Variation de périmètre	9 179	8 815
Écart de conversion	1 210	- 647
1 ^{re} application IFRS 16 « Contrats de location » 1 ^{er} janvier 2019	11 708	
Variation des droits d'utilisation des actifs loués	6 298	
Dotations/Reprises des droits d'utilisation des actifs loués	- 5 472	
SOLDE FIN DE PÉRIODE	231 656	209 114

Les coûts des emprunts ne sont pas significatifs sur l'exercice 2019 et n'ont pas été incorporés au coût d'acquisition des constructions.

3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS

31 décembre 2019	Actifs financiers bruts	Dépréciations	Actifs financiers nets
Actifs financiers non courants	12 862	464	12 399
Titres de participation non consolidés	617	411	206
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	10 426		10 426
Autres titres immobilisés	114	52	61
Dépôts et cautionnements	937		937
Autres immobilisations financières	769		769
Actifs financiers courants	1 173	1 000	173
Instruments financiers dérivés			0
Autres immobilisations financières	1 173	1 000	173
TOTAL	14 035	1 464	12 572

(1) Créances rattachées à la filiale PFI.

31 décembre 2019	Catégories d'actifs financiers		Total	Niveau ⁽¹⁾ Hiérarch.
	Actifs financiers au coût amorti	Actifs à la juste valeur		
Actifs financiers non courants	12 132	267	12 399	
Titres de participation non consolidés		206	206	II
Créances rattachées à des participations	10 426		10 426	
Autres titres immobilisés		61	61	II
Dépôts et cautionnements	937		937	
Autres immobilisations financières	769		769	
Actifs financiers courants	173	0	173	
Instruments financiers dérivés		0	0	II
Autres immobilisations financières	173		173	
TOTAL	12 305	267	12 572	0

(1) Conformément à la norme IFRS 7 instruments financiers – informations à fournir, les niveaux hiérarchiques d'évaluation présentés dans le tableau ci-dessus se définissent ainsi :

- Niveau I : on entend par données de niveau 1, les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau II : les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement ;
- Niveau III : les données de niveau 3 sont des données non observables de marché concernant l'actif ou le passif.

3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Titres mis en équivalence	% d'intérêt	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Platos Tradicionales	50,00 %	12 287	12 159
Vallégrain Développement	50,00 %	1 100	1 113
Frais Émincés ⁽¹⁾	50,00 %	5 389	
DGK Group ⁽²⁾	37,50 %	3 804	
SOUS-TOTAL		22 579	
Piatti Freschi Italia	50,00 %	- 4 155	6 207
Jargus ⁽³⁾	50,00 %	- 353	
SOUS-TOTAL ⁽⁴⁾		- 4 508	
TOTAL		18 071	19 479

(1) La société Frais Émincés a intégré le périmètre du Groupe le 24 juin 2019 suite à la prise de participation par FM SA dans le cadre d'une opération d'augmentation de capital, pour une quote part de 50 %.

(2) Le 19 juillet 2019, le groupe Fleury Michon a signé l'acte d'acquisition portant sur 37,5 % du capital social de la société belge Degentsekluis N.V.

(3) Changement de méthode de consolidation suite à l'évolution de la notion de contrôle exclusif.

(4) Les titres mis en équivalences dont la valorisation est négative sont reclassés en provisions non courantes.

	Piatti Freschi Italia	Platos Tradicionales	Vallégrain Développement
Capitaux propres au 31/12/2018	12 415	24 317	2 226
Résultat net de l'exercice ⁽¹⁾	- 26 272	1 256	- 27
Gains/pertes direct. comptabilisés en capitaux			
Distribution de dividendes		- 1 000	
Augmentation de capital	6 000		
Autres mouvements capitaux propres	- 453		
Capitaux propres au 31/12/2019	- 8 310	24 573	2 199
% intérêt	50,00 %	50,00 %	50,00 %
TOTAL	- 4 155	12 287	1 100
Quote-part de mise en équivalence	- 13 136	628	- 13

(1) Le goodwill de la société PFI a été intégralement déprécié pour 11 millions d'euros.

Les agrégats (présentés ci-dessus) des entreprises associées sont établis selon le référentiel IFRS. Des retraitements d'homogénéité sont réalisés si nécessaire au niveau du Groupe dans le cadre de l'arrêté des comptes consolidés.

Autres informations (normes IFRS)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Piatti Freschi Italia		
Actif	129 740	143 887
Passif (hors capitaux propres)	138 050	131 472
Chiffre d'affaires	117 395	107 240
Platos Tradicionales		
Actif	112 670	85 758
Passif (hors capitaux propres)	88 097	61 441
Chiffre d'affaires	99 750	69 729
Vallégrain Développement		
Actif	5 741	4 764
Passif (hors capitaux propres)	3 541	2 538
Chiffre d'affaires	318	287
Frais Émincés		
Actif	10 880	-
Passif (hors capitaux propres)	4 746	-
Chiffre d'affaires	3 371	-
DGK Group		
Actif	16 805	-
Passif (hors capitaux propres)	12 402	-
Chiffre d'affaires	15 797	-

3.7 STOCKS

31 décembre 2019	Montant brut	Dépréciations	Montant net
Stocks matières premières	46 463	1 540	44 923
Stocks d'encours	6 212		6 212
Stocks de produits finis	16 798	89	16 709
Stocks de marchandises	449		449
TOTAL	69 922	1 629	68 294

Variation des stocks	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	66 632	65 342
Variation stocks	- 4 481	- 1 906
Mouvement de périmètre	6 489	2 256
Dépréciations	- 1 333	- 1 266
Reprise dépréciations	986	2 206
SOLDE FIN DE PÉRIODE	68 294	66 632

3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Actifs courants – Créances	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances clients ⁽¹⁾	20 415	77 399
Provisions créances douteuses	- 588	- 554
Mouvement de périmètre	6 665	2 383
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	26 493	79 227
Créances sociales	1 073	1 305
Créances fiscales (dont TVA)	10 995	12 781
Comptes courants débiteurs	2 090	112
Actif d'impôt courant	7 663	9 611
Débiteurs divers ⁽²⁾	24 662	8 378
Charges constatées d'avance	1 465	1 143
Mouvement de périmètre	833	1 123
TOTAL AUTRES CRÉANCES	48 782	34 454
TOTAL	75 274	113 681

(1) Les créances clients GMS sont cédées désormais sans recours dans le cadre du nouveau contrat de titrisation déconsolidant (transfert de la quasi-totalité des risques).

(2) dont 11 316 milliers d'euros, montant requis dans le cadre du contrat de dépôt au profit du FCT (couverture du risque de dilution uniquement).

Les créances clients, autres débiteurs et comptes courants sont classés dans la catégorie des actifs financiers au coût amorti.

3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Trésorerie	71 966	31 128
Valeurs mobilières de placement	47 810	105 500
Mouvements de périmètre	4 062	2 614
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	123 838	139 242
Découverts bancaires	8 248	3 198
Mouvements de périmètre	0	0
TRÉSORERIE NETTE	115 590	136 043

La trésorerie comprend les liquidités disponibles sur les comptes courants bancaires. Les équivalents de trésorerie d'une valeur de 47 810 milliers d'euros sont composés de parts d'OPCVM, de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme avec des

options de sorties exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, sans risque significatif de valeur (IAS 7).

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont classés dans la catégorie des actifs financiers au coût amorti.

3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Provisions	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avantages au personnel	29 780	26 575
Provisions litiges de nature sociale ou fiscale	12 181	7 680
Titres mis en équivalence	4 508	0
TOTAL PROVISIONS	46 469	34 255
Provisions non courantes	34 073	26 439
Provisions courantes	12 396	7 816
TOTAL	46 469	34 255

Le Groupe a procédé à la revue des risques principaux sur les procédures judiciaires et administratives. Les charges probables sur les événements en cours ou passés sont comptabilisées sous forme de provision dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable et dont la sortie de ressources est probable ou hautement probable. Le montant cumulé de la provision pour litiges a été revu à la hausse de 4 500 milliers d'euros afin de tenir compte des changements d'appréciation du risque selon les procédures en cours. Les provisions sont constituées principalement des rehaussements notifiés par l'URSSAF (années 2009-2011, années 2013-2015 et années 2016-2018) et contestés par le Groupe.

La société Fleury Michon ainsi que certaines de ses filiales ont reçu de l'Autorité de la Concurrence, une notification de griefs pour entente horizontale, le 19 février 2018 (période de janvier 2011 à avril 2013). La société Fleury Michon a décidé de contester cette notification et par ailleurs, n'est pas en mesure d'anticiper les suites de la procédure, ni les conséquences éventuelles à ce stade. La Société n'a donc enregistré aucune provision dans les comptes au 31 décembre 2019.

Variation des provisions	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	34 255	36 572
Dotations aux provisions	6 905	2 092
Reprise de provisions (utilisées)	- 219	- 102
Reprise de provisions (non utilisées)	- 79	- 147
Autres mouvements	5 606	- 4 162
SOLDE FIN DE PÉRIODE	46 469	34 255

La variation des avantages au personnel et indemnités de fin de carrière (y compris médaille du travail) sur l'exercice se décompose ainsi :

Avantages au personnel – engagement retraite	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	26 575	28 948
Coûts des services rendus	1 818	1 449
Coûts des services passés		
Coût financier	393	355
Prestations versées	- 1 097	- 862
Charge de l'exercice	1 113	942
Gains et pertes actuariels ⁽¹⁾	2 092	- 3 314
SOLDE FIN DE PÉRIODE	29 780	26 575

(1) Le taux d'actualisation utilisé chaque année est le taux Iboxx € corporates AA 10+, ce taux est de 0,77 % au 31/12/2019 et de 1,57 % au 31/12/2018. Les gains actuariels comptabilisés directement en capitaux propres s'élèvent à + 2 092 milliers d'euros versus - 3 314 milliers d'euros en 2018.

Le montant total des engagements IFC, soit 29 780 milliers d'euros (indemnités de fin de carrière) calculé selon les nouvelles dispositions se décompose ainsi :

- 1 383 milliers d'euros montant de la provision médaille du travail ;
- 28 397 milliers d'euros montant de la provision IFC comptabilisée.

3.11 DETTES FINANCIÈRES

Dettes financières	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunts bancaires	210 707	169 668
Participation des salariés	1 309	1 728
Dettes crédit-bail et assimilés	12 626	15 580
Dettes de locations (norme IFRS 16)	12 335	0
Instruments financiers dérivés ⁽¹⁾	558	494
Autres dettes financières	1 553	984
Autres opérations de financement ⁽²⁾	0	40 600
Concours bancaires	8 248	3 198
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	247 335	232 252
Dettes financières à long terme	184 400	146 488
Dettes financières à court terme	62 935	85 765
TOTAL	247 335	232 252

(1) Les instruments financiers se composent des contrats de Swap de taux fixe évalués à la juste valeur (couverture partielle de la dette conclue à taux variable) pour un montant de 314 milliers d'euros et des contrats de change à terme pour un montant de 244 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

(2) Suite à l'évolution du programme de titrisation avec transfert des risques au FCT (Fonds Commun de Titrisation) aucune dette financière n'est comptabilisée.

Variation dettes financières	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Solde début de période	232 252	179 833
Emprunts contractés sur l'exercice ⁽¹⁾	87 602	81 136
Remboursements emprunts	- 45 739	- 32 251
Norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1 ^{er} janvier 2019	11 532	0
Augmentation des dettes crédit-bail et locations	6 299	0
Diminution des dettes sur crédit-bail et locations	- 8 449	- 3 042
Augmentation participation des salariés	161	214
Diminution participation des salariés	- 580	- 810
Augmentation autres dettes financières	973	264
Diminution autres dettes financières	- 405	- 681
Variation instruments financiers dérivés	64	- 582
Variation des autres opérations de financement	- 40 600	1 259
Variation concours bancaires	5 049	- 3 767
Mouvement de périmètre	- 824	10 680
SOLDE FIN DE PÉRIODE	247 335	232 252

(1) Dont financement des investissements industriels et financiers 27 602 milliers d'euros et financement des croissances externes 60 000 milliers d'euros.

Dettes financières répartition par échéances	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts bancaires	46 148	134 923	29 636
Participation des salariés	410	899	
Dettes crédit-bail et assimilés	2 756	9 870	
Dettes de locations (norme IFRS 16)	4 428	7 907	
Instruments financiers dérivés	435	123	
Autres dettes financières	510	1 042	
Autres opérations de financement	0		
Concours bancaires	8 248		
TOTAL	62 935	154 765	29 636

La structure de l'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable. Pour la gestion du risque de taux d'intérêt et réduire son exposition aux variations de taux, le Groupe conclut chaque année des contrats dérivés de taux ou des contrats à taux fixe. Le taux de couverture globale de la dette (fixe + variable) ressort à 61,3 % à la clôture de l'exercice *versus* 58,4 % en 2018.

S'agissant de l'exposition au taux d'intérêt, le périmètre retenu pour l'analyse de la sensibilité comprend les dettes bancaires euro, le crédit-bail et les instruments dérivés de couverture. La sensibilité de la dette euro à une variation de taux de plus ou moins 25 points de base (selon situation des taux à la date d'arrêt des comptes au 31 décembre 2019) est de plus ou moins 105 milliers d'euros pour l'exercice 2020.

3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ

Impôts différés par nature	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôts différés actif	0	0
Impôts différés passif	2 832	7 066
Impôts différés nets	2 832	7 066
Immobilisations	13 843	13 016
Provision engagement retraite	- 7 398	- 6 645
Autres	- 3 613	694
Impôts différés nets	2 832	7 066

Le taux d'imposition utilisé pour les éléments différés est de 32,02 % pour l'exercice. La loi de Finances 2018, amendée par la loi de Finances 2019, a instauré la diminution progressive de l'impôt des sociétés entre 2018 et 2022, il est ainsi tenu compte pour les différences temporelles et en fonction des échéances d'un taux d'imposition compris entre 32,02 % et 25,83 %.

Les actifs d'impôt activables, liés aux déficits reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante et sur la base des prévisions de résultat. Le montant des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables et non activés s'élève à 13 882 milliers d'euros *versus* 13 610 milliers d'euros.

3.13 AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants correspondent aux subventions publiques comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 20 (voir note 1.2.7 règles et méthodes de consolidation).

Subventions	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Subventions département, région, POA	686	996
Fonds européen (FEOGA, IFOP, FEADER)	162	246
Fonds Province Québec	606	503
Divers (certificats énergie)	1 970	2 063
TOTAL	3 424	3 808

3.14 DETTES

Passifs courants – Dettes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Fournisseurs d'exploitation	88 915	76 146
Mouvement de périmètre	3 949	2 288
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	92 864	78 434
Dettes sociales	51 353	55 582
Dettes fiscales	2 226	1 340
Fournisseurs d'immobilisations	7 475	9 954
Comptes courants créditeurs	- 659	121
Subventions	743	684
Passif d'impôt courant	0	42
Dettes diverses ⁽¹⁾	10 714	398
Mouvement de périmètre	1 424	1 496
TOTAL AUTRES DETTES	73 276	69 618
TOTAL	166 140	148 052

(1) les rabais, remises et ristournes clients sont désormais présentés en autres dettes et non en déduction des créances clients du fait de la cession de l'encours brut des créances commerciales dans le cadre du contrat de titrisation avec transfert des risques.

3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffres d'affaires	31 décembre 2019	% variation	31 décembre 2018
Pôle GMS	610 203	- 0,8 %	615 251
Pôle International	82 681	57,9 %	52 375
Autres secteurs	54 735	- 5,0 %	57 645
TOTAL	747 620	3,1 %	725 270

3.16 CHARGES DE PERSONNEL

Charges de personnel	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Rémunération du personnel	128 152	119 107
Charges sociales	48 346	47 002
Intéressement et participations des salariés	44	2 990
TOTAL ⁽¹⁾	176 543	169 098

(1) Dont 5 657 milliers d'euros effet d'entrée de périmètre Marfo Group.

Le crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été transformé en allègement de cotisations sociales patronales au 1^{er} janvier 2019. Le CICE d'un montant de 4 673 milliers d'euros dont

a bénéficié le Groupe en 2019 au titre de l'exercice 2018 a été utilisé conformément aux objectifs prévus par la loi et a permis notamment de soutenir les investissements commerciaux du Groupe.

3.17 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Cette rubrique comporte les événements majeurs et inhabituels intervenus au cours de la période et d'un montant significatif.

Autres produits et charges opérationnels	31 décembre 2019	31 décembre 2018
AMORTISSEMENT RELATIONS CLIENTS – ACQUISITION MARFO ⁽¹⁾	- 399	
Provisions de nature sociale, litiges et charges à payer Urssaf ⁽²⁾	- 4 805	
Produits/charges opérationnels de nature commerciale	- 300	753
Dépréciation du goodwill Proconi – UGT LS	- 2 513	
Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat		- 1 576
Frais d'acquisition de titres de participation	- 3 691	- 923
Frais de démolition d'un ancien site de production	- 2 177	
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	- 13 486	- 1 745
TOTAL	- 13 885	- 1 745

(1) Afin d'améliorer la lecture du résultat opérationnel et du caractère significatif de Marfo, les amortissements des actifs incorporels valorisés au titre des relations clients dans le cadre de l'allocation du prix d'achat sont présentés sur une ligne séparée du résultat opérationnel courant.

(2) Au 31 décembre 2019, Le Groupe a provisionné 3 237 milliers d'euros correspondant à des rehaussements proposés par l'URSSAF et contestés par Fleury Michon ainsi que 255 milliers d'euros de charges non contestées dans le cadre des contrôles des années 2013 à 2015 et 2016 à 2018 des sociétés Françaises.

3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Coût de l'endettement net	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Produits financiers de gestion de trésorerie	1 576	1 862
Charges financières des emprunts	- 2 965	- 2 482
TOTAL	- 1 389	- 620

Autres charges et produits financiers	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Pertes/profits de juste valeur des instruments fin. dérivés	- 119	- 31
Pertes/profits de change transactions en devises	38	106
Pertes/profits autres actifs et passifs financiers	579	- 708
TOTAL	498	- 633

3.19 CHARGE D'IMPÔT

Impôts sur les résultats	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Charge d'impôt courant	- 687	4 590
Charge d'impôt différé	- 4 656	- 601
TOTAL	- 5 343	3 989

Charge d'impôt théorique	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat des activités avant impôts	- 20 497	17 437
Taux d'imposition applicable	32,02 %	34,43 %
Impôt théorique	- 6 563	6 003
Incidences des différences permanentes		
<i>Crédit d'impôt et régularisation IS exercice antérieur</i>	- 1 521	- 568
<i>Impact crédit d'impôt recherche et CICE (reclass. en RO)</i>	- 160	- 1 731
<i>Différence de taux d'imposition</i>	380	- 468
<i>Différences permanentes</i>	2 302	319
Actif d'impôt différé de l'exercice – non comptabilisé	220	434
Reprise d'actif d'impôt différé – exercice antérieur	0	0
TOTAL	- 5 343	3 989

Sur l'exercice 2019, le montant total des déficits reportables activés par le Groupe s'élève à 3 180 milliers d'euros.

3.20 RÉSULTAT PAR ACTION

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net consolidé part du Groupe (en milliers d'euros)	- 28 274	14 497
Nombre d'actions	4 387 757	4 387 757
Résultat par action (en euro)	- 6,44	3,30
Nombre moyen d'actions hors actions propres	4 295 199	4 291 642
Résultat par action (en euro)	- 6,58	3,38

Le Groupe n'ayant pas émis d'autres instruments dilutifs au 31 décembre 2019 et les 23 973 BSAAR n'étant plus exerçables à

compter du 22 mars 2020, le résultat dilué par action est également de - 6,58 euros par action.

3.21 NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX

A – Variation du besoin en fonds de roulement

Variation du besoin en fonds de roulement	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Variation des stocks	1 662	1 290
Variation des comptes clients	16 175	- 250
Variation des dettes fournisseurs	- 14 430	562
Autres créances et dettes liées à l'exploitation ⁽¹⁾	2 666	1 909
TOTAL	6 073	3 511

(1) Hors créances et dettes fiscales d'impôt des sociétés.

B – Impôt versé

L'impôt exigible sur l'exercice est négatif et ressort à - 687 milliers d'euros pour un montant versé de 3 334 milliers d'euros. En tenant compte du remboursement de l'impôt des sociétés sur exercice antérieur de 6 247 milliers d'euros, le montant net perçu s'élève à 2 913 milliers d'euros.

C – Opérations d'investissement

Sur l'exercice 2019, la ligne « décaissements » liée aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 38 487 milliers d'euros correspond :

- Aux investissements incorporels : 1 319 milliers d'euros ;
- Aux investissements corporels : 34 601 milliers d'euros ;
- À la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations : + 2 567 milliers d'euros.

D – Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en note 3.9.

3.22 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés par le groupe Fleury Michon au 31 décembre 2019 s'élèvent à 45 414 milliers d'euros :

- À hauteur de 12 272 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Platos Tradicionales en Espagne ;
- À hauteur de 15 366 milliers d'euros pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Piatti Freschi Italia, et un engagement complémentaire et accessoire du même montant de contre-garantie en second rang de l'engagement consenti par le co-actionnaire Fratelli Beretta ;
- À hauteur de 1 764 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Vallégrain développement ;
- À hauteur de 10 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Proconi.

La société Fleury Michon a reçu un engagement sous forme de caution bancaire de 5 480 milliers d'euros (8 000 milliers de dollars canadiens) en garantie d'un emprunt souscrit par la société Fleury Michon Amérique (société précédemment dénommée Delta Dailyfood).

PROGRAMME DE TITRISATION DES CRÉANCES COMMERCIALES

Le programme de titrisation est prorogé jusqu'au 31 décembre 2022. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant :

- Centralisation des opérations liées à la titrisation pour le compte de la société Fleury Michon LS ;
- Caution solidaire au profit d'Ester Finance Titrisation pour un montant total et dans la limite de quatre-vingt-sept millions d'euros. L'encours des créances cédées au 31 décembre 2019 est de 80,4 millions d'euros.

3.23 EFFECTIFS

Effectifs par catégorie socio-professionnelle en ETP	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Cadres	430	383
Techniciens – agents de maîtrise	911	823
Employés – ouvriers	2 596	2 534
TOTAL	3 937	3 740

Effectifs par activité en équivalent temps plein (ETP)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Pôle GMS ⁽¹⁾	2 992	3 028
Pôle International ⁽²⁾	651	420
Autres secteurs	294	292
TOTAL	3 937	3 740

(1) Variation de périmètre 2018 = 155 ETP.

(2) Variation de périmètre 2019 = 228 ETP.

3.24 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les dirigeants. Les sociétés associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont mises en

équivalence. Les transactions avec ces sociétés ne sont pas significatives.

Le montant global des rémunérations accordées aux dirigeants du Groupe s'élève à 665 milliers d'euros répartis de la manière suivante :

Rémunération des dirigeants	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Salaires et autres avantages à court terme	665	788
Paielements fondés sur des actions	-	318
TOTAL	665	1 106

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 943 milliers d'euros contre 935 milliers d'euros sur l'exercice 2018.

3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En ce début d'année, la crise sanitaire liée au COVID-19 d'une ampleur inédite frappe l'ensemble des pays et l'ensemble des activités économiques. Dans ce contexte particulier, il est forcément extrêmement difficile d'appréhender les pleines conséquences sur notre environnement et la durée de perturbation d'une telle situation. Nous portons à votre connaissance les impacts estimés sur les activités du groupe Fleury Michon en fonction des informations disponibles à fin mars 2020 :

- L'activité Pôle GMS France (environ 82 % de l'activité du Groupe, 610,2 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2019) a été soutenue début mars pour faire face aux demandes des distributeurs sur l'ensemble des produits Charcuterie, plats cuisinés et traiteur de la mer. Outre le phénomène de stockage ponctuel, nous observons à fin mars un changement dans les modes d'achats et de consommation avec une forte demande de produit charcuterie, des ventes stables en Traiteur de la Mer et une tendance à la baisse des plats cuisinés traiteur. Sur les segments du snacking, des produits festifs ou des produits à date limite de consommation (DLC) courte ; la demande est en baisse s'expliquant vraisemblablement par le temps consacré par les français, depuis le confinement, à la cuisine faite maison. Cette tendance devrait perdurer pendant la crise du fait d'un nombre de repas pris à domicile plus important ;

- L'activité pôle international principalement axée sur le catering aérien (environ 11 % de l'activité du Groupe, 82,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019) est quasi à l'arrêt pour toutes les sociétés livrant les compagnies aériennes : Fleury Michon Amérique (Canada), Marfo Group (Pays Bas), Fleury Michon pour l'activité de départ de France ;
- L'activité du pôle ventes avec services (environ 7 % de l'activité du Groupe, 54,7 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2019) est fortement dégradée pour les sociétés Room Saveurs, Good Morning, L'esprit Frais et les activités de restauration hors domicile. En revanche, de nouveaux besoins émergent pour les personnes travaillant sans restauration collective ou restauration classique et les personnes en astreinte et horaires décalés pour lesquelles nous avons mis en place une nouvelle gamme « lunch box » en formule classique, en formule économique et en formule solidaire.

Pour faire face à cette situation extraordinaire, la direction accompagnée de la cellule de gestion de crise met en place les mesures adaptées selon les activités, du chômage partiel au renforcement d'équipes selon les sites. Le Groupe a demandé aux établissements bancaires et partenaires financiers de mettre en place des mesures financières spécifiques (i.e. moratoire, ligne de crédit confirmée, programme de financement des investissements) pour garantir un niveau de liquidités suffisant pendant cette période de fortes incertitudes.

Compte tenu des très nombreuses incertitudes liées à la crise du COVID-19, le Groupe n'est plus en mesure de confirmer que l'ensemble des pôles serait en amélioration tant en termes d'activité que de rentabilité sur l'exercice 2020.

3.26 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires des contrôleurs légaux correspondant aux prestations effectuées au titre de l'exercice 2019 :

En milliers d'euros	Ernst & Young et Autres				RSM Ouest			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	88,6	89,8	22 %	40 %	78,6	79,7	44 %	45 %
• Filiales intégrées globalement	130,6	125,8	32 %	55 %	101,4	96,0	56 %	55 %
Services autres que la certification des comptes								
• Émetteur	58,5	0,5	14 %	0 %				
• Filiales intégrées globalement	16,2	11,5	4 %	5 %				
SOUS-TOTAL	293,9	227,6	72 %	100 %	180,0	175,7	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Fiscalité								
• Autres	114,9	0,0	28 %	0 %				
TOTAL	408,8	227,6	100 %	100 %	180,0	175,7	100 %	100 %

Taux moyen dollar canadien en 2019 = 0,672985.

3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le groupe Fleury Michon est ainsi constitué :

Sociétés	Siège	N° SIREN	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon	La Gare 85700 Pouzauges	572 058 329		TOP		TOP
Fleury Michon LS	La Gare 85700 Pouzauges	340 545 441	100 %	IG	100 %	IG
Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP)	Rue de la Pointe 35380 Plélan Le Grand	444 525 240	100 %	IG	100 %	IG
Société d'Innovation Culinaire (SIC)	Zone Actipôle 261 avenue J.Jacques Segard 59554 Tilloy lez Cambrai	489 625 111	100 %	IG	100 %	IG
Paso	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	449 419 951	100 %	IG	100 %	IG
T.O.M.	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	801 617 051	100 %	IG	100 %	IG
Société Civile Immobilière Gigaro	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	497 580 001	100 %	IG	100 %	IG
Frais Émincés	Rue Gustave Eiffel Zone de l'Abbaye 44160 Pontchâteau	431 612 829	50 %	MEE	-	-
Room Saveurs	198 Avenue de France 75013 Paris	479 292 047	100 %	IG	100 %	IG
Good Morning	4 Square Jouvenet 75016 Paris	520 286 386	100 %	IG	100 %	IG
Jargus	La Gare 85700 Pouzauges	832 705 206	50 %	MEE	50 %	IG
Très Bien Merci	198 Avenue de France 75013 Paris	801 617 291	100 %	IG	100 %	IG
L'Esprit Frais	198 Avenue de France 75013 Paris	824 066 757	100 %	IG	100 %	IG
Vallégrain Développement	ZA du Moulin de la Bourdinière 28330 Coudray-au-Perche	835 034 224	50 %	MEE	50 %	MEE
Société Immobilière et Financière d'Investissement	La Gare 85700 Pouzauges	612 036 657	100 %	IG	100 %	IG
Société Civile Immobilière des Saveurs	La Gare 85700 Pouzauges	811 012 368	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Suisse	1226 Plan Les Ouates (Suisse)		51 %	IG	51 %	IG
Piatti Freschi Italia (PFI)	Via Bergamo 35 Merate (Italie)		50 %	MEE	50 %	MEE
Platos Tradicionales	Buñol (Valencia) (Espagne)		50 %	MEE	50,00 %	MEE
Fleury Michon Canada (FMCI)	Montréal – Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Amérique Inc. (ex. Delta Dailyfood Canada)	26 rue J.-Marc-Séguin, Rigaud J0P 1P0 Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG

Sociétés	Siège	N° SIREN	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Proconi	Industrijska ulica 6a, 9000 Murska Sobota (Slovénie)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Norge	Thomas Heftyes gate 52 0267 Oslo (Norvège)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Inc.	C/O Pramex Int. Corp. 1251 Ave of Americas New York NY 10020		100 %	IG	100 %	IG
Marfo Food Group Holding B.V.	Koperstraat 25-31 8211AK Lelystad (Pays-Bas)		90 %	IG	-	-
De Gentse Kluis N.V.	Albert I laan 52 8630 Veurne (Belgique)		37,5 %	MEE	-	-

Les sociétés de droit français détenues à plus de 95 % sont intégrées fiscalement avec Fleury Michon.

IG : intégration globale.

MEE : mise en équivalence.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fleury Michon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 7 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1.1 « Changement de méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les modalités et les impacts de l'application au 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Traitements comptables de l'acquisition de la société Marfo Group Holding B.V.

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 2 « Informations relatives au périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés, votre groupe a pris le contrôle la société Marfo Group Holding B.V. le 19 juillet 2019. A ce titre, votre groupe a procédé à la première consolidation de la société à la date de la prise de contrôle qui s'est notamment traduite par l'enregistrement d'un actif « relations contractuelles clients » pour 4 millions d'euros et d'un goodwill provisoire de 37,3 millions d'euros tel que cela est décrit en note 1.2.4 « Regroupement d'entreprises » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons considéré que la comptabilisation et la présentation de cette opération était un point clé de l'audit compte-tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, en particulier l'estimation de la juste valeur des actifs incorporels.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner le calcul du prix d'acquisition ;
- examiner i) le bilan d'ouverture des comptes consolidés de la société Marfo Group Holding B.V. et (ii) les incidences du passage des normes comptables françaises au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ;
- s'agissant de la comptabilisation à la juste valeur des actifs incorporels acquis, examiner, avec nos experts en évaluation financière intégrés dans l'équipe d'audit, les méthodologies utilisées et les principales hypothèses retenues par la direction et notamment les business plans et les taux d'actualisation ;

enfin, nous avons examiné les informations figurant au titre de cette acquisition dans l'annexe des comptes consolidés en notes 2 et 1.2.4.

Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition s'élèvent en valeur nette à 119,7 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 1.2.5 "Ecart d'acquisition" de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) à laquelle ils sont rattachés à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs comptables rattachés à chacune des UGT définies par votre Groupe est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés et la juste valeur.

L'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition constitue un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes de votre Groupe et de l'utilisation par la direction d'hypothèses et estimations afin de procéder à cette évaluation. Une erreur dans les hypothèses et ou les estimations conduirait à une mauvaise appréciation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné les données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition. Nous avons en particulier :

- obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction de votre Groupe pour la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, notamment l'examen des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable ;
- analysé les hypothèses opérationnelles retenues pour établir les prévisions de flux de trésorerie notamment en les confrontant aux réalisations passées et aux perspectives de marché ;
- testé la fiabilité mathématique des modèles et recalculé les valeurs ;
- examiné, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière, les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance infinie, en comparant ces taux avec des données de marché ou des sources externes et en recalculant ces taux avec nos propres sources de données ;
- vérifié l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

enfin, nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en notes 1.2.5 et 3.2.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 1.2.18 "Chiffre d'affaires" de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires est principalement composé de ventes de produits finis, il est reconnu lors du transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et des ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs.

Les contrats avec les distributeurs comportent des clauses dont la variabilité porte sur des données qualitatives et quantitatives. Une erreur dans l'appréciation des contrats ou dans l'application des clauses contractuelles conduirait à une mauvaise appréciation des engagements commerciaux.

Nous retenons l'évaluation du chiffre d'affaires dont notamment l'appréciation des engagements commerciaux comme un point clé de l'audit au regard de leur importance dans les comptes de votre Groupe et dans la mesure où l'évaluation du chiffre d'affaires dont notamment l'appréciation des engagements commerciaux peut nécessiter, à la clôture, l'utilisation d'hypothèses et d'estimations de la part de la direction.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du Groupe sous tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- au regard de la volumétrie des transactions de ventes, examiner les procédures de contrôle interne relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires nous conduisant à réaliser des tests sur les contrôles clés pour les principales entités opérationnelles du Groupe ;
- prendre connaissance des modalités de recensement et d'évaluation des engagements commerciaux ;

- examiner, sur un échantillon, les données utilisées pour l'évaluation des engagements commerciaux comptabilisés sur la période (données de chiffre d'affaires éligibles aux engagements commerciaux, taux contractuels appliqués dans le cadre de ces engagements) ;
- examiner les hypothèses clés retenues par la direction pour la détermination des passifs pour engagements commerciaux à la clôture.

Évaluation des risques sur les procédures judiciaires et administratives

RISQUE IDENTIFIÉ

Votre Groupe peut être impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et administratives dans le cadre de son activité.

Comme indiqué dans la note 3.10 "Provisions courantes et non courantes" de l'annexe aux comptes consolidés, l'évaluation de ces risques par la direction a conduit votre Groupe à comptabiliser des provisions litiges de nature sociale ou fiscale à hauteur de 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Nous retenons l'évaluation des provisions pour contentieux et autres litiges ou passifs éventuels comme un point clé de l'audit au regard du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction et par conséquent du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par la direction afin d'identifier et recenser l'ensemble des contentieux et autres litiges ou passifs éventuels ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par la direction, de la documentation correspondante ainsi que, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- analyser, en incluant le cas échéant dans nos équipes des juristes spécialisés, les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par la direction pour estimer le montant de ces provisions.
- Enfin, nous avons également examiné le caractère approprié des informations relatives à ces risques fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en note 3.10.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 7 avril 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fleury Michon par votre Assemblée générale du 9 juin 2011 pour le cabinet RSM Ouest et du 28 mai 2015 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet RSM Ouest était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la cinquième année.

Antérieurement, le cabinet Exco Atlantique (acquis par ERNST & YOUNG Audit et renommé ERNST & YOUNG Atlantique en 2008) était Commissaire aux comptes.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la Convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Orvault et Nantes, le 27 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

Luc Derrien

ERNST & YOUNG et Autres



4 387 757

Nombre d'actions
au capital

FLEURY MICHON SA

Holding de tête du Groupe

6

COMPTES SOCIAUX

6.1	BILAN	202	6.7	TABEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	222
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	204	6.8	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	223
6.5	NOTES ANNEXES	207	6.9	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLMENTÉS	226
6.6	TABEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	220			

6.1 BILAN

ACTIF

		31 décembre 2019			31 décembre 2018
<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	Amortissements			
		Montant brut	provisions	Montant net	Montant net
ACTIF IMMOBILISÉ	3-4	384 715	107 355	277 360	225 049
Immobilisations incorporelles		24 404	6 397	18 007	17 300
Concessions brevets marques		13 870	0	13 870	13 870
Autres immobilisations incorporelles		9 973	6 397	3 576	1 763
Immobilisations en cours		560	0	560	1 667
Immobilisations corporelles		76 134	40 531	35 603	37 255
Terrains		1 881	298	1 583	1 603
Constructions		70 707	38 750	31 957	32 308
Installations techniques		963	470	493	546
Autres immobilisations corporelles		2 190	1 013	1 176	996
Immobilisations en cours		196	0	196	1 739
Avances et acomptes sur immobilisations		199	0	199	63
Immobilisations financières	3-5-6	284 177	60 426	223 750	170 494
Participations		280 289	60 374	219 915	166 568
Créances rattachées			0	0	0
Autres titres immobilisés		112	52	59	59
Prêts autres immobilisations financières		3 776	0	3 776	3 866
ACTIF CIRCULANT		228 183	15 199	212 984	259 073
Stocks et en cours					
Créances	5-6	116 542	15 199	101 343	132 955
Avances et acomptes		8	0	8	27
Clients et comptes rattachés		5 619	0	5 619	6 702
Autres créances		110 914	15 199	95 715	126 226
Divers		110 688	0	110 688	125 113
Valeurs mobilières de placement	8	47 000	0	47 000	105 500
Disponibilités		63 688	0	63 688	19 613
Charges constatées d'avance	10	952	0	952	784
Écart de conversion actif		2	0	2	220
TOTAL ACTIF		612 898	122 554	490 344	484 122

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CAPITAUX PROPRES	9	210 128	234 664
Capital social		13 383	13 383
Prime d'émission, fusion et apports		61 343	61 343
Réserve légale		1 554	1 554
Réserves réglementées		0	0
Autres réserves		119 979	108 979
Report à nouveau		26 591	26 411
Résultat de l'exercice		(19 491)	16 336
Subventions d'investissements		758	978
Provisions réglementées	5	6 011	5 680
Provisions pour risques et charges	5	2 000	1 055
DETTES	6	275 637	248 403
Emprunts auprès des établissements de crédit		109 911	63 094
Emprunts et dettes financières divers		154 157	172 886
Fournisseurs et comptes rattachés		3 262	2 541
Dettes fiscales et sociales		7 414	7 713
Dettes sur immobilisations		643	1 942
Autres dettes		250	227
COMPTES DE RÉGULARISATION		2 578	0
Produits constatés d'avance		0	0
Écart de conversion passif		2 578	0
TOTAL PASSIF		490 344	484 122

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Produits d'exploitation		43 767	41 662
Chiffre d'affaires net		38 323	38 385
Subventions d'exploitation		12	4
Reprises sur amortissement et provisions – transfert de charges		4 120	2 151
Autres produits		1 312	1 122
Charges d'exploitation		45 430	40 105
Achats de matières premières et autres approvisionnements		0	0
Autres charges et achats externes		23 780	19 687
Impôts et taxes		2 077	2 035
Salaires et traitements		10 572	10 371
Charges sociales		4 842	4 518
Dotations aux amortissements et provisions		3 639	2 855
Autres charges		519	638
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(1 663)	1 557
Produits financiers		19 289	23 441
Charges financières		34 410	8 561
RÉSULTAT FINANCIER	11	(15 121)	14 880
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		(16 783)	16 436
Produits exceptionnels		702	777
Charges exceptionnelles		4 174	670
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	12	(3 472)	107
Impôts sur les bénéfices	13	(764)	207
Participation des salariés		0	0
RÉSULTAT NET		(19 491)	16 336

6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	(19 491)	16 336
Dotations/reprises aux amortissements et provisions	26 555	4 405
Plus ou moins values de cession	1	11
Quote-part de subventions	(221)	(221)
Capacité d'autofinancement	6 843	20 530
Variations sur créances clients et autres ⁽¹⁾	21 203	14 467
Variations sur fournisseurs et autres dettes	(1 256)	(1 637)
Variations du besoin en fonds de roulement (BFR)	19 947	12 830
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	26 790	33 361
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 534)	(7 451)
Acquisitions d'immobilisations financières	(72 145)	(44 952)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Cessions ou remboursements d'immobilisations financières	68	267
Variations des avances consenties aux filiales ⁽¹⁾	(10 557)	(21 266)
Subventions reçues au cours de l'exercice		
Variations du BFR liées aux immobilisations	(1 299)	912
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(86 468)	(72 489)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation de capital		
Émissions de bons de souscription d'actions		
Dividendes versés au cours de l'exercice	(5 155)	(4 721)
Cession d'actions propres	22	127
Encaissements de nouveaux emprunts	66 320	50 399
Remboursements d'emprunts	(19 475)	(7 412)
Variations d'intérêts courus non échus		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	41 712	38 393
VARIATION DE TRÉSORERIE	(17 965)	(735)
Trésorerie d'ouverture	125 028	125 764
Trésorerie de clôture ⁽¹⁾	107 063	125 028

(1) Fleury Michon a fait évoluer, au cours de l'exercice 2019, le programme de titrisation de créances de sa filiale Fleury Michon L.S. Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant junior et de garant. À la clôture de l'exercice 2019, elle a obtenu à ce titre un financement de 76 584 k€. Au 31 décembre 2019, le dépôt subordonné s'élève à 7 693 k€ et les avances consenties aux filiales en contrepartie de la cession de créances sont de 84 278 k€. Les encaissements clients à reverser au FCT s'élèvent à 7 650 k€.

6.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat	Subventions	Provisions réglementées	Total capitaux propres
AU 1^{ER} JANVIER 2018	13 383	61 343	100 534	21 543	19 588	1 199	5 772	223 363
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			10 000	4 867	(14 867)			
Dividendes versés au cours de l'exercice					(4 721)			(4 721)
Résultat de l'exercice					16 336			16 336
Quote-part de subventions versées au résultat						(221)		(221)
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							(92)	(92)
Au 31 décembre 2018	13 383	61 343	110 534	26 411	16 336	978	5 680	234 664
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			11 000	181	(11 181)			
Dividendes versés au cours de l'exercice					(5 155)			(5 155)
Résultat de l'exercice					(19 491)			(19 491)
Quote-part de subventions versées au résultat						(221)		(221)
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							332	332
AU 31 DÉCEMBRE 2019	13 383	61 343	121 534	26 591	(19 491)	758	6 011	210 128

6.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	208	NOTE 10	CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	214
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	208	NOTE 11	RÉSULTAT FINANCIER	214
2.1	COMPARABILITÉ DES COMPTES	208	NOTE 12	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	215
2.2	ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION	209	NOTE 13	VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	216
2.3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	209	NOTE 14	INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	216
2.4	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	209	NOTE 15	ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN	217
2.5	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)	209	NOTE 16	ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL	217
2.6	CRÉANCES ET DETTES	209	NOTE 17	EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	218
2.7	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	209	NOTE 18	ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	218
2.8	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	209	NOTE 19	RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	219
2.9	AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES	210	NOTE 20	INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES	219
2.10	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	210	NOTE 21	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	219
2.11	MÉDAILLES DU TRAVAIL	210			
NOTE 3	ACTIF IMMOBILISÉ	210			
NOTE 4	ÉTAT DES AMORTISSEMENTS	211			
NOTE 5	ÉTAT DES PROVISIONS	211			
NOTE 6	ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES	212			
NOTE 7	CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE	212			
NOTE 8	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	213			
NOTE 9	CAPITAUX PROPRES	213			

NOTE 1 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice 2019, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Par mesure de précaution, l'ensemble des systèmes ont été déconnectés afin d'éviter la propagation. Les usines de fabrication ainsi que l'unité logistique, ont été mises à l'arrêt le jeudi 11 avril. Après analyse, les mesures de sécurisation adéquates ont été déployées afin de permettre le redémarrage de l'activité dès le lundi 15 avril du site logistique puis progressivement jusqu'au 16 avril les sites de production et en dernier lieu les activités supports. Le virus informatique a donc eu pour principal impact direct l'arrêt des livraisons pendant 3 jours consécutifs. La Société a obtenu de l'assureur l'attestation de prise en charge par le contrat d'assurances spécifique. Le dossier transmis à l'assureur est toujours en cours d'étude pour validation des montants définitifs d'indemnisation. A la clôture des comptes annuels, le produit comptabilisé est basé sur les meilleures estimations disponibles pour le Groupe.

La Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

- titres de participations : acquisition pour une valeur de 75 146 milliers d'euros qui se décompose :
 - le 27 juin 2019 la Société a annoncé les négociations exclusives pour le rachat du groupe Marfo intervenant principalement dans le secteur du catering aérien (restauration à bord des avions). Marfo a réalisé un chiffre d'affaires de 53 millions d'euros en 2019 en grande partie auprès des compagnies européennes sur les départs d'Europe. Marfo est le deuxième opérateur européen et vient renforcer la position de Fleury Michon sur cette activité en particulier portée par la filiale Fleury Michon Amérique (Canada). Le 19 juillet 2019 la Société confirme l'opération en signant une convention d'achat des actions de :
1. la société Marfo Group Holding B.V., société de droit néerlandais, avec une prise de participation à hauteur de 90 % du capital de la société,

2. la société De Gentse Kluis N.V., société de droit belge, avec une prise de participation à hauteur de 37,5 % du capital de la société. Cette société initialement filiale de Marfo Group Holding a réalisé avec ses propres filiales un chiffre d'affaires de l'ordre de 31 millions d'euros en 2019 auprès de la grande distribution et la restauration hors domicile.

Ces titres sont portés à l'actif de la Société pour une valeur de 66 443 milliers d'euros, incluant les frais d'acquisition des titres, et ont été financés par emprunt bancaire pour un montant de 60 000 milliers d'euros et en propre pour le solde.

- le 27 juin 2019 la Société a également annoncé la prise de participation de 50 %, par augmentation de capital, dans la société Frais Émancés située à Pont-Château (44). Fleury Michon renforce ainsi ses positions sur la découpe de fruits et légumes frais. Ces titres sont portés à l'actif de la Société pour une valeur de 5 653 milliers d'euros, incluant les frais d'acquisition des titres, et ont été intégralement autofinancés ;
- augmentation de capital de 3 000 milliers d'euros au profit de la société Piatti Freschi Italia afin de renforcer les fonds propres de cette société. Le partenaire historique de la joint-venture, Salumificio Fratelli Beretta, a également participé pour le même montant selon le pourcentage de détention au capital de 50 % ;
- participation à l'augmentation de capital de la société Jargus pour un montant de 49,5 milliers d'euros sans modification du pourcentage d'intérêt. La participation de Fleury Michon étant de 50 % des droits en capital.

La Société a constaté sur l'exercice 2019 :

- la dépréciation de 100 % des titres de la société Piatti Freschi Italia (pourcentage de détention du capital 50 %) pour un montant de 18 000 milliers d'euros ;
- un complément de dépréciation des titres de la société Proconi (Slovénie) pour un montant de 3 799 milliers d'euros, ce qui porte la dépréciation à 100 % de la valeur des titres.

NOTE 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions comptables ci-après ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, de régularité et de sincérité afin de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise, conformément aux règles de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires

actuellement en vigueur en France et notamment au règlement ANC no 2016-07 (homologué par arrêté du 26 décembre 2016) modifiant le règlement ANC no 2014-03.

2.1 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Il n'y a pas eu de changement sur les principes et méthodes comptables qui sont conformes à ceux utilisés pour la préparation des comptes de l'exercice précédent.

2.2 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

Les comptes annuels ont été préparés conformément aux normes comptables françaises et comprennent des montants qui se fondent sur les meilleures estimations et jugements de la direction. Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent. Les montants effectifs peuvent naturellement diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les valeurs d'utilité des titres de participation, les provisions pour risques et les indemnités de fin de carrière mentionnées en hors bilan.

Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2018.

2.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les marques sont valorisées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. La méthode d'évaluation retenue est celle couramment utilisée dans le secteur de la distribution alimentaire, à

savoir deux années de budget de dépenses publicitaires. La durée de consommation des avantages économiques attendus n'est pas déterminable et par conséquent ces marques ne sont pas amorties. Un test annuel de dépréciation est réalisé. Une dépréciation est constatée si la valeur actuelle est inférieure à sa valeur nette comptable.

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties linéairement en fonction de leur durée d'utilisation (logiciels de 3 à 10 ans).

2.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. Les autres immobilisations acquises depuis cette date sont évaluées à leur coût d'acquisition.

La Société n'a pas choisi l'option d'activation des coûts des emprunts.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Plan des amortissements

	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de construction	10 à 15 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Matériel de bureau et informatique	5 à 10 ans

2.5 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)

Les titres de participation et autres titres sont valorisés à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au prix de revient des titres et suivent le traitement fiscal dérogatoire selon l'article 9 de la loi de Finances 2007, sauf pour la société Proconi dont les frais d'acquisition ont été passés à l'origine en charge. Sur l'exercice 2019, les frais d'acquisition des sociétés Marfo Groupe Holding B.V., De Gentse Kluis B.V., et la SARL Frais Émancés sont incorporés au prix de revient des titres pour un montant de 3 691 milliers d'euros.

Les actions d'autocontrôle sont classées en « autres immobilisations financières » et sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque le cours moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au cours moyen d'acquisition, à l'exception des titres rachetés en vue de les annuler par réduction de capital.

2.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances sont appréciées individuellement en fonction des litiges, contentieux, ou plus spécifiquement des risques de non-recouvrement résultant de retards de paiements excessifs.

Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en euros sur la base du dernier cours du change. Lorsque l'application du taux de conversion à la date de clôture de l'exercice a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites à l'actif du bilan pour les différences correspondant à une perte latente ou au passif du bilan pour les différences correspondant à des gains latents. Les pertes de change latentes peuvent entraîner, à due concurrence, la constitution d'une provision pour risques.

2.7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Il s'agit de placements de trésorerie constitués essentiellement de certificats de dépôt négociables ou de comptes à terme. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la clôture est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont constituées de manière à prendre en compte les obligations de la Société à l'égard de tiers, dont il est probable ou certain qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente, et dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise.

2.9 AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

Au plan fiscal, la durée d'usage prévalant, la différence avec l'amortissement comptable est déduite par la constatation d'une provision exceptionnelle pour amortissement dérogatoire.

2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La société Fleury Michon est tête du groupe fiscal constitué en application du régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI et suivants. La convention d'intégration fiscale applicable pour l'exercice 2019 est la méthode dite de la « neutralité ». La charge d'impôt est déterminée comme en absence d'intégration fiscale, et les économies d'impôt des sociétés réalisées par le groupe fiscal sont conservées chez la société mère.

Conformément à la note d'information de l'ANC en date du 28 février 2013, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel sur les exercices antérieurs. À compter du 1^{er} janvier 2019, le CICE a été transformé en allègement de cotisations sociales patronales.

2.11 MÉDAILLES DU TRAVAIL

La provision pour médailles du travail est constituée au fur et à mesure du temps de présence des salariés en fonction de la probabilité d'atteindre l'ancienneté requise pour l'octroi de la médaille (prise en compte de la rotation du personnel, des tables de survie, et d'un taux d'actualisation).

NOTE 3 ACTIF IMMOBILISÉ

Postes	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	13 870	0	0	13 870
Fonds de commerce	0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles	7 567	2 406	0	9 973
Immobilisation en cours	1 667	534	1 641	560
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	23 104	2 941	1 641	24 404
Terrains	1 867	13	0	1 881
Constructions	68 714	1 998	5	70 707
Installations techniques, matériel et outillage	909	58	5	963
Autres immobilisations	1 635	572	17	2 190
Immobilisation en cours	1 739	196	1 739	196
Avances et acomptes	63	193	57	199
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	74 927	3 031	1 823	76 134
Participations	205 143	75 145	0	280 289
Créances rattachées à des participations	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	112	0	0	112
Prêts autres immobilisations financières	3 866	196	286	3 776
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	209 121	75 341	286	284 177
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	307 152	81 312	3 750	384 715

En 2019, la Société a procédé à différentes acquisitions dont le détail est repris dans les faits marquants de l'exercice Note 1. Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice, s'élèvent à un montant de 2 534 milliers d'euros et sont financés par de nouveaux emprunts. Ces investissements correspondent principalement à l'aménagement du siège social, aux

améliorations du système d'information et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Les développements et évolutions de l'ERP sont autofinancés et le renouvellement du matériel informatique et de téléphonie fait l'objet de contrat de location.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

Amortissements	Amortissement au début de l'exercice	Dotations	Diminutions	Amortissement à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles	5 804	594	0	6 397
AMORT. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	5 804	594	0	6 397
Terrains	264	34	0	298
Constructions	36 406	2 348	4	38 750
Installations techniques, matériel et outillage	363	112	5	470
Autres immobilisations	639	391	17	1 013
AMORT. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	37 672	2 885	25	40 531
TOTAL AMORTISSEMENT	43 476	3 478	25	46 929

NOTE 5 ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant en fin d'exercice
Provisions pour investissement	0	0	0	0
Provisions pour hausse des prix	0	0	0	0
Amortissements dérogatoires	5 680	799	467	6 011
Autres provisions	0	0	0	0
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	5 680	799	467	6 011
Provisions pour pertes de change	220	0	218	2
Provisions pour médailles du travail	52	26	0	78
Provisions pour impôts	0	0	0	0
Autres provisions pour risques et charges	783	1 203	65	1 920
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES ⁽¹⁾	1 055	1 229	283	2 000
Sur immobilisations	38 627	21 799	0	60 426
Stock et encours	0	0	0	0
Comptes clients	0	0	0	0
Autres provisions pour dépréciations	6 012	9 187	0	15 199
TOTAL PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS	44 639	30 986	0	75 625
TOTAL PROVISIONS	51 374	33 013	750	83 637

(1) Dont montant des reprises de provisions utilisées 269 milliers d'euros.

Les variations principales constatées sur l'exercice concernent :

- la dépréciation de 100 % des titres de la société Piatti Freschi Italia (pourcentage de détention du capital 50 %) pour un montant de 18 000 milliers d'euros ;
- un complément de dépréciation des titres de la société Proconi (Slovénie) pour un montant de 3 799 milliers d'euros et

dépréciation de 4 500 milliers d'euros des créances rattachées à ces titres pour un montant de 4 500 milliers ;

- la dépréciation des créances rattachées à des titres de participation préalablement dépréciés pour un montant de 4 687 milliers d'euros ;
- la comptabilisation d'un complément de provision pour risque de nature sociale de 1 203 milliers d'euros.

NOTE 6 ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES

Nature des créances	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	0	0	0
Prêts	0	0	0
Autres immobilisations financières	3 776	0	3 776
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	3 776	0	3 776
Créances clients et comptes rattachés	5 619	5 619	0
Personnel et comptes rattachés	18	18	0
Créances sociales et fiscales	8 180	8 180	0
Groupe et associés	91 041	91 041	0
Débiteurs divers ⁽¹⁾	11 675	11 675	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	116 533	116 533	0
Charges constatées d'avance	952	952	0
TOTAL CRÉANCES	121 261	117 485	3 776

Nature des dettes	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et 5 ans au plus	Dont à plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	109 849	19 973	71 233	18 643
Emprunts et dettes financières divers	3 763	3 660	103	0
Concours bancaires courants	62	62	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 262	3 262	0	0
Personnel et comptes rattachés	4 287	4 287	0	0
Dettes fiscales et sociales	3 127	3 127	0	0
Dettes sur immobilisations	643	643	5 480	0
Groupe et associés ⁽¹⁾	150 394	150 394	0	0
Autres dettes	250	250	0	0
Produits constatés d'avance	0	0	0	0
TOTAL DETTES	275 637	185 658	71 336	18 643

(1) Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances de la filiale Fleury Michon L.S. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant. La Société a obtenu à ce titre un financement de 68 935 milliers d'euros. Au 31 décembre 2019, le dépôt subordonné s'élève à 11 316 milliers d'euros et les avances consenties à la filiale en contrepartie de la cession de créances sont de 80 251 milliers d'euros.

NOTE 7 CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

Créances clients et comptes rattachés	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-

il n'existe pas de dettes ou de créances représentées par des effets de commerce à la clôture de l'exercice

NOTE 8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont composées de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme et sont inscrites pour une valeur comptable de 47 000 milliers d'euros en diminution par rapport à la situation du 31 décembre 2018 qui comptabilisait 105 500 milliers d'euros. Le montant de trésorerie immédiatement disponible ressort en clôture à 63 888 milliers d'euros *versus* 19 613 milliers d'euros.

NOTE 9 CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	31 décembre 2018	Affectation du résultat 2018	Variation	31 décembre 2019
Capital social	13 383		0	13 383
Prime d'émission, de fusion, d'apport...	61 343		0	61 343
Écarts de réévaluation	0		0	0
Réserve légale	1 554	0		1 554
Réserves réglementées	0	0		0
Autres réserves	108 979	11 000		119 979
Report à nouveau	26 411	181		26 591
Résultat de l'exercice 2018	16 336	- 16 336		
Résultat de l'exercice 2019			- 19 491	- 19 491
Subvention et provisions réglementées	6 658		111	6 769
CAPITAUX PROPRES	234 664	- 5 155	- 19 381	210 128

Au 31 décembre 2019, le capital est inchangé et se compose de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros. Un dividende de 5 155 milliers d'euros a été versé au cours de l'exercice.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAARS sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au

choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{er} avril 2016. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'est achevée le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice, aucun BSAAR n'a été exercé.

Informations sur les bons de souscription (BSAAR) au 31 décembre 2019

Nombre total de bons pouvant être souscrits	118 800
Nombre total de bons émis	61 211
Nombre total de bons exercés	37 238
Nombre total de bons restants non exercés	23 973

Par ailleurs au 31 décembre 2019, la Société détenait par autocontrôle 90 455 *versus* 91 205 du fait de la distribution d'actions gratuites. Les actions propres restantes sont comptabilisées pour

une valeur nette comptable de 2 665 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 29,47 euros.

NOTE 10 CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Charges à payer		
Emprunts et dettes auprès Ets de crédit	364	181
Emprunts et dettes financières divers	0	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 152	1 192
Dettes fiscales et sociales	3 643	4 554
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	257	703
Avoirs à établir	0	0
Autres dettes	235	225
TOTAL CHARGES À PAYER	5 652	6 856
Produits à recevoir		
Clients et comptes rattachés	944	1 260
Créances fiscales et sociales	0	33
Avoirs à recevoir	0	0
Autres créances	88	13
Disponibilités	2 391	3 208
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	3 423	4 515
Charges constatées d'avance		
Charges d'exploitation	952	748
Charges financières	0	36
TOTAL CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	952	784

NOTE 11 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à - 15 121 milliers d'euros et se décompose ainsi :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Produits financiers		
Produits Financiers de participations	15 962	19 120
Produits des autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	0	0
Autres intérêts et produits assimilés	3 077	3 861
Reprises sur provisions et transfert de charges	250	460
Différences positives de change	0	0
Produits nets de cession sur valeurs mobilières de placements	0	0
Reprises sur provisions financières		
TOTAL	19 289	23 441

Charges financières	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dotations financières aux amortissements et provisions	30 999	5 434
Intérêts et charges assimilées	3 410	3 127
Différences négatives de change	0	0
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placements	0	0
TOTAL	34 410	8 561

En 2019, les provisions financières se composent principalement de la dotation pour dépréciation des titres de sociétés et des créances rattachées aux titres de participation pour un montant respectivement de 21 799 milliers et de 9 187 milliers d'euros (cf. note annexe 5).

NOTE 12 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à - 3 472 milliers d'euros *versus* + 107 milliers d'euros en 2018.

En 2019, Il intègre les coûts de démolition d'un ancien site de production désaffecté pour un montant de 2 176 milliers d'euros et la comptabilisation de provisions pour risques et charges de nature sociale pour un montant de 1 054 milliers d'euros.

Produits exceptionnels	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Sur opérations de gestion	0	1
Sur opérations en capital	221	247
Reprises sur amortissements dérogatoires	467	514
Reprises sur provisions (Hausse des prix)	0	0
Reprises sur provisions	14	15
TOTAL	702	777

Charges exceptionnelles	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Sur opérations de gestion	121	42
Sur opérations en capital	2 200	207
Dotations aux amortissements dérogatoires	799	421
Dotations aux provisions (Hausse des prix)	0	0
Dotations aux provisions (autres réglementées, risques et charges)	1 054	0
TOTAL	4 174	670
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 3 472	107

NOTE 13 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

	Résultat avant impôt	Impôt dû	Montant net
Courant (y compris participation des salariés)	- 16 783	73	- 16 857
Exceptionnel	- 3 472	- 837	- 2 635
TOTAL	- 20 255	- 764	- 19 491

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI. Le régime retenu est celui de droit commun, la société Fleury Michon étant tête de Groupe. Les dividendes reçus des filiales pour un montant de 15 962 milliers d'euros ne sont pas soumis à l'impôt à l'exception de la quote-part pour frais et charges.

NOTE 14 INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

Résultat de l'exercice	-19 491
Dotation Provisions réglementées	799
Reprises provisions réglementées	- 467
Réduction d'impôt correspondant	- 275
Augmentation d'impôt correspondant	161
RÉSULTAT HORS ÉVALUATION FISCALES DÉROGATOIRES	- 19 274

NOTE 15 ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN

Engagements donnés cautions ⁽¹⁾	44 768
Engagements reçus cautions ⁽²⁾	5 480
Indemnités de fin de carrière au 31/12/2019 ⁽³⁾	3 094

(1) Dont pour sûreté des emprunts bancaires et/ou garantie de contrat de location financement consentis :

- à la filiale Platos Tradicionales : 12 272 milliers d'euros ;
- à la filiale Piatti Freschi Italia : 30 732 milliers d'euros ; en principal et accessoire entre contre garantie de l'engagement consenti par le co-actionnaire Fratelli Beretta ;
- à la filiale Vallégrain Développement : 1 764 milliers d'euros.

(2) Dont engagements reçus de 8 millions de dollars canadiens soit 5 480 milliers d'euros à la clôture 2019.

(3) Les engagements de retraite sont calculés à partir de la rémunération brute charges sociales comprises et tiennent compte d'un taux d'actualisation (0,77 %), de l'ancienneté, de l'âge prévisible moyen de départ en retraite (63 ans), de l'espérance de vie (INSEE 2013), de la rotation des effectifs, de l'évolution des salaires et charges sociales.

En application de la CCN des industries charcutières, le montant total des engagements IFC (Indemnités de fin de carrière) calculé selon ces dispositions est de 3 094 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice, le notionnel résiduel des swaps de taux d'intérêt est de 61 702 milliers d'euros, auquel s'ajoute 40 000 milliers d'euros d'options sur taux d'intérêt (CAP : taux plafond pour couverture à la hausse des taux d'intérêt) ; la valorisation totale MTM (Market to Market) est de - 314 milliers d'euros.

Programme de titrisation des créances commerciales

Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances de sa filiale Fleury Michon LS. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant.

La caution solidaire donnée au profit de Ester Finance Titrisation s'élève à un montant total et dans la limite de quatre-vingt-sept millions d'euros (87 millions d'euros). L'encours des créances cédées par FMLS au 31 décembre 2019 est de 80,4 millions d'euros.

NOTE 16 ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Immobilisations en crédit bail (en milliers d'euros)	Coût d'entrée	Dotation aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice	cumulées	
Immobilisations Incorporelles (logiciels)	3 823	383	2 507	1 316
Terrains	888			888
Constructions	24 208	1 321	9 519	14 689
Matériel et outillage	0			0
TOTAL	28 919	1 704	12 027	16 892

Engagements de crédit bail (en milliers d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer			Total	Prix d'achat résiduel
	exercice	cumulées	jusqu'à 1 an	de 1 à 5 ans	plus de 5 ans		
Immobilisations Incorporelles (logiciels)	450	4 095	212	50	0	262	1
Terrains							
Constructions	2 254	15 844	2 284	8 935	0	11 220	109
Matériel et outillage							
TOTAL	2 704	19 939	2 497	8 985	0	11 482	110

NOTE 17 EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Cadres	83	79
Agents de Maîtrise, Techniciens	103	93
Ouvriers/Employés	13	23
TOTAL	199	195

NOTE 18 ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

Accroissements (en milliers d'euros)

Provisions pour hausse des prix	0
Amortissements dérogatoires	6 011
Autres provisions réglementées	0
Subventions d'investissements	758
TOTAL	6 769
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	2 331

Allègements (en milliers d'euros)

Charges déductibles l'année suivante	2 614
TOTAL	2 614
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	900

NOTE 19 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Organe d'administration	183
Organe de direction	129
TOTAL	312

Les informations détaillées concernant les rémunérations des dirigeants sont reprises dans le chapitre gouvernement d'entreprise rubrique 3.3 Informations sur les rémunérations du Document d'enregistrement universel.

NOTE 20 INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS – dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord – a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 943 milliers d'euros sur l'exercice 2019.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En ce début d'année, la crise sanitaire liée au COVID-19 d'une ampleur inédite frappe l'ensemble des pays et l'ensemble des activités économiques. Dans ce contexte particulier, il est forcément extrêmement difficile d'appréhender les pleines conséquences sur notre environnement et la durée de perturbation d'une telle situation. Nous portons à votre connaissance les impacts estimés sur l'activité de la société Fleury Michon en fonction des informations disponibles à fin mars 2020 :

- l'activité de la Société est constituée principalement par les prestations d'assistance aux filiales en matière administrative, comptable et financière, informatique, ressources humaines, communication, ainsi que par la location de l'immobilier industriel. Les services rendus par la société mère du groupe Fleury Michon sont par conséquent maintenus sur site ou en télétravail ;
- la Société, en charge de la gestion de trésorerie pour les principales sociétés filiales, a demandé aux établissements bancaires et partenaires financiers de mettre en place des mesures financières spécifiques (i.e. moratoire, ligne de crédit confirmée, programme de financement des investissements) pour garantir un niveau de liquidités suffisant pendant cette période de fortes incertitudes.

Les impacts sur les activités du Groupe sont mentionnés dans la note annexe 3.25 événements postérieurs à la clôture des comptes consolidés.

Le jeudi 9 janvier 2020, la société Fleury Michon a communiqué la décision du Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 février 2020, le projet de transfert des titres de la société Fleury Michon S.A. sur le marché Euronext Growth à Paris. L'Assemblée générale mixte a approuvé l'opération qui consiste à demander à Euronext la radiation des titres des négociations du marché Euronext et leur admission concomitante aux négociations sur le marché Euronext Growth. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni le 17 février 2020, a décidé de mettre en œuvre ce transfert.

Ce projet a pour objectif de permettre au groupe Fleury Michon de réduire les contraintes associées au marché Euronext et les moyens engagés pour y répondre. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins du Groupe, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers. Sous réserve de l'accord d'Euronext, la cotation de la société Fleury Michon sur Euronext Growth s'effectuera dans le cadre d'une procédure accélérée d'admission aux négociations des actions existantes, sans émission d'actions nouvelles.

Les conséquences du transfert et le calendrier indicatif sont précisés dans les communiqués disponibles sur le site :

<https://www.fleurymichon.fr/finance/annee-en-cours>

6.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En euros	Capital de la Société	Capitaux propres avant affectation des résultats (autre que capital)	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable brute des titres détenus
1) Filiales				
• Fleury Michon LS	46 578 708	98 399 376	100,00 %	80 624 431
• Fleury Michon Traiteur de la Mer	37 000	-	100,00 %	37 000
• Société d'Innovation Culinaire	6 237 000	(882 600)	100,00 %	6 237 000
• Société Immobilière Financière d'Investissement	143 055	1 609 403	100,00 %	470 249
• Room Saveurs	7 800 000	1 754 183	100,00 %	7 800 000
• PASO	220 650	5 234 247	100,00 %	43 919 887
• T.O.M.	10 000	53 150	20,00 %	20 000
• SCI Gigaro	1 000	233 296	80,00 %	0
• Très Bien Merci	40 000	(2 413 027)	100,00 %	40 000
• L'Esprit Frais	1 000 000	(7 914 551)	100,00 %	1 000 000
• Fleury Michon Canada Inc. ⁽¹⁾	25 140 418	(24 953 417)	100,00 %	24 254 200
• Proconi (Slovénie)	3 373 471	(8 026 002)	100,00 %	13 460 000
• Fleury Michon Suisse ⁽²⁾	92 132	(33 697)	51,00 %	34 753
• Fleury Michon Inc. ⁽³⁾	8 902	(55 936)	100,00 %	9 147
• Fleury Michon Norge ⁽⁴⁾	187 297	(512 048)	100,00 %	3 177 317
• Frais Émincés	269 048	5 947 269	50,00 %	5 652 572
• Marfo Group Holding B.V.	18 707 269	874 153	90,00 %	61 871 594
• De Gentse Kluis N.V.	1 800 000	987 985	37,50 %	4 571 599
2) Participations				
• Piatti Freschi Italia	16 000 000	(6 273 424)	50,00 %	18 118 008
• Platos tradicionales	15 500 000	10 507 182	50,00 %	7 362 500
• Vallégrain Développement	2 000 000	199 232	50,00 %	1 000 000
• Jargus	100 000	(805 873)	50,00 %	50 000
• L'Assiette Bleue	329 264	nc	12,97 %	77 975
• SCI immobilière des saveurs	10 000	(150 392)	1,00 %	100
• Le Perche Agricole	688 700	nc	25,00 %	500 241
• Autres participations				66
TOTAL				280 288 639

(1) CAD taux de conversion clôture 0,685025 pour capital et taux de conversion moyen de 0,672985 pour résultat.

(2) CHF taux de conversion clôture 0,921319 pour capital et taux de conversion moyen de 0,904355 pour résultat.

(3) USD taux de conversion clôture 0,890155 pour capital et taux de conversion moyen de 0,881759 pour résultat.

(4) NOK taux de conversion clôture 0,101381 pour capital et taux de conversion moyen de 0,100951 pour résultat.

nc : non communiqué.

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Renseignements financiers au
80 624 432		685 045 517	(4 337 861)	13 699 620	31/12/2019
37 000		-	-		sans activité
6 237 000	3 096 751	70 439 281	(1 766 417)		31/12/2019
470 249	1 595 073	40 764	17 400		31/12/2019
7 800 000		28 200 409	(424 896)	1 248 000	31/12/2019
43 919 887		24 173 460	469 869	514 850	31/12/2019
20 000	2 133	456 235	21 959		31/12/2019
0	25 138	530 913	136 923		31/12/2019
100	2 358 889	0	(32 236)		31/12/2019
1 000	7 084 292	1 109 644	(3 986 343)		31/12/2019
200	51 435 869	-	(206 808)		31/12/2019
1 000	10 040 000	7 799 792	(856 996)		31/12/2019
753		1 567 681	86 157		31/12/2019
9 147	82 072	-	(8 358)		sans activité
317	463 405	7 117	(62 102)		31/12/2019
5 652 572		5 609 113	(448 857)		31/12/2019
61 871 594	778 277	1 608 000	(2 663 301)		31/12/2019
4 571 599			12 679		31/12/2019
118 008	10 425 647	118 448 017	(12 078 545)		31/12/2019
7 362 500		99 749 993	1 195 615	500 000	31/12/2019
1 000 000	1 392 800	317 850	(13 020)		31/12/2019
50 000	878 952	315 997	(552 945)		31/12/2019
75	10 510	nc	nc		31/12/2019
100		285 692	3 033		31/12/2019
167 000		nc	nc		31/12/2019
66					
219 914 599	89 669 808			15 962 470	

6.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2015	2016	2017	2018	2019
1. Situation financière en fin exercice					
a) Capital Social	13 382 659	13 382 659	13 382 659	13 382 659	13 382 659
b) Nombre d'actions émises	4 387 757	4 387 757	4 387 757	4 387 757	4 387 757
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	39 632 425	41 947 923	45 542 553	38 385 246	38 323 270
b) Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions et participations	27 286 287	26 513 435	22 055 676	23 381 662	15 486 171
c) Impôts sur les bénéfices	- 451 551	972 225	- 750 793	207 357	- 763 887
d) Participation des salariés	0	11 060	0	0	0
e) Bénéfice après impôts, amortissements et provisions et participations	26 817 385	20 370 045	19 588 251	16 335 539	- 19 491 443
f) Montant des bénéfices distribués	5 265 308	4 826 533	4 826 533	5 265 308	0 ⁽¹⁾
3. Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant amortissements et provisions	6,32	5,82	5,20	5,28	3,70
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions et participations	6,11	4,64	4,46	3,72	- 4,44
c) Dividende versé à chaque action	1,20	1,10	1,10	1,20	0,00 ⁽¹⁾
4. Personnel					
a) Nombre de salariés (moyen)	170	181	222	195	199
b) Montant de la masse salariale	9 311 778	9 944 518	11 921 259	10 371 222	10 572 279
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	4 808 121	5 016 356	5 660 235	4 517 915	4 842 261

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

6.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fleury Michon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 7 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2019, les titres de participation s'élèvent à 280,3 millions d'euros en valeur brute et 219,9 millions d'euros en valeur nette.

Comme indiqué dans la note 2.5 "Immobilisations financières (participations, autres valeurs immobilisées)" de l'annexe aux comptes annuels, une dépréciation est constituée lorsque la valeur de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur comptable.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes de la Société et dans la mesure où l'estimation des provisions pour dépréciation éventuelles nécessite l'utilisation d'hypothèses et d'estimations de la part de la direction.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance du processus d'évaluation effectuée par la direction, des méthodes retenues et des hypothèses sous-jacentes ;
- examiner les hypothèses opérationnelles retenues sous-tendant l'établissement des perspectives d'activité et de résultat des filiales en les confrontant aux réalisations passées et aux perspectives de marché ;

- examiner la cohérence entre les valeurs recouvrables ainsi déterminées et celles retenues dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition retenus pour les besoins de l'établissement des comptes annuels du Groupe ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs recouvrables retenues par la Société.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 arrêté le 7 avril 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. . S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441 4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225 37 5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fleury Michon par votre Assemblée générale du 9 juin 2011 pour le cabinet RSM Ouest et du 28 mai 2015 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet RSM Ouest était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la cinquième année.

Antérieurement, le cabinet Exco Atlantique (acquis par ERNST & YOUNG Audit et renommé ERNST & YOUNG Atlantique en 2008) était Commissaire aux comptes.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Orvault et Nantes, le 27 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien

6.9 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions 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. 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 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

AVEC LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON AMÉRIQUE INC (CANADA)

Personnes concernées

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société jusqu'au 4 novembre 2019 et Président de la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) jusqu'au 23 janvier 2020.

M. Billy Salha, Directeur général de votre société à partir du 4 novembre 2019 et Administrateur de la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) à partir du 23 janvier 2020.

Nature et objet

En date du 17 décembre 2019, votre Conseil d'administration a consenti au nom de votre société la conclusion d'une lettre de confort pour un montant maximal de CAD 16 905 000 au profit de votre filiale Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) en garantie de prêts contractés par cette dernière auprès de la Banque d'Investissement du Canada.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Fleury Michon Inc. (Canada) concernée par cette garantie est nul.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention permet à la filiale de financer des investissements afin d'accroître la qualité de ses moyens de production.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société jusqu'au 4 novembre 2019 et Administrateur de la société P.F.I.

a) Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4 000 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4 000 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie s'élève à 2 048 654 euros.

b) Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4 110 643 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4 110 643 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie s'élève à 3 033 892 euros.

c) Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de USD 1 925 000 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de USD 1 925 000, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie s'élève à USD 1 227 500.

d) Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 7 500 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 7 500 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019 le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie s'élève à 6 300 000 euros.

e) Nature et objet

En date du 28 juin 2017, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 3 250 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 3 250 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie est nul.

f) Nature et objet

En date du 1^{er} avril 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de garantie pour sûreté du paiement, par P.F.I., du montant de ses créances qu'elle cède dans le cadre d'une opération d'affacturage à la société de financement Ifitalia.

Modalités

Cette garantie porte sur un montant maximal de 2 500 000 euros.

g) Nature et objet

En date du 15 décembre 2016, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 686 013 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 686 013 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par ces garanties s'élève à 256 399 euros.

h) Nature et objet

En date du 17 décembre 2015, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 998 843 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 998 843 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par ces garanties s'élève à 134 286 euros.

i) Nature et objet

En dates des 26 juin 2014 et 29 août 2014, votre Conseil d'administration a donné toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société P.F.I., dans la limite d'un montant de 1 600 000 euros.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par ces garanties est nul.

2. AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES**Personne concernée**

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société jusqu'au 4 novembre 2019 et Administrateur de la société Platos Tradicionales.

a) Nature et objet

En date du 15 mai 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4 000 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4 000 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Torrent Fimer au profit de la banque consentant le prêt à la société Platos Tradicionales.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Platos Tradicionales concernée par cette garantie s'élève à 3 624 137 euros.

b) Nature et objet

En date du 20 décembre 2017, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 1 100 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 1 100 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la

garantie du même montant qui sera accordée par la société Torrent Fimer au profit de la banque consentant le prêt à la société Platos Tradicionales.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Platos Tradicionales concernée par cette garantie est nul.

c) Nature et objet

En date du 21 décembre 2006, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales dans la limite de 30 000 000 euros.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales concernée par ces garanties s'élève à 4 691 791 euros.

3. AVEC LA SOCIÉTÉ JARGUS

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Président de la société Jargus jusqu'au 4 novembre 2019.

Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société toutes garanties pour sûreté de remboursement d'un emprunt de 260 000 euros au profit de la banque consentant le prêt à la société Jargus.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Jargus concernée par cette garantie s'élève à 205 200 euros.

4. AVEC LA SOCIÉTÉ VALLEGRAIN DEVELOPPEMENT, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Nature et objet

En date du 20 décembre 2017, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société toutes garanties pour sûreté de remboursement d'un emprunt de 2 400 000 euros au profit de la banque consentant le prêt à la société Vallegrain Développement.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Vallegrain Développement concernée par cette garantie s'élève à 1 763 855 euros.

5. AVEC LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON AMÉRIQUE INC (ANCIENNEMENT DENOMMÉE DELTA DAILYFOOD INC -CANADA)

Personnes concernées

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société jusqu'au 4 novembre 2019 et président de la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) jusqu'au 23 janvier 2020.

M. Billy Salha, Directeur général de votre société à partir du 4 novembre 2019 et administrateur de la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) à partir du 23 janvier 2020.

Nature et objet

En date du 26 juin 2007, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada dans la limite de 35 000 000 dollars canadiens.

Modalités

Au 31 décembre 2019, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) par cette garantie est nul.

6. AVEC LA SOCIÉTÉ TRÈS BIEN MERCI !

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société jusqu'au 4 novembre 2019 et Président de la société Très Bien Merci !.

Nature et objet

En date du 11 avril 2014, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention de compte courant d'associés avec la société Très bien Merci !. Cette convention porte sur les dépenses réalisées par votre société pendant les trois années antérieures à son immatriculation.

Modalités

Les sommes inscrites au compte courant de la société Très Bien Merci ! portent intérêts annuels au taux EURIBOR trois mois majoré de 1,25 %. Le montant des intérêts pris en charge en 2019 par la société Très bien Merci ! s'élève à ce titre à 29 920 euros.

7. AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.) SAS

Personne concernée

M. Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration de votre société et Directeur général de la société S.H.C.P.

Nature et objet

En date du 1^{er} avril 2016, votre Conseil d'administration a autorisé l'avenant n° 2 à la convention du contrat de prestations de services conclue en septembre 2007 ayant pour but de définir le champ de la mission confiée à la société S.H.C.P. dans le cadre de la mise en œuvre de la convention de prestations de services et de son avenant n° 1 conclu en décembre 2009.

Modalités

Votre société a pris en charge, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, une somme de 942 890 euros.

Orvault et Nantes, le 27 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien



FLE FR 0000074759

Euronext Paris

30%

Flottant

3%

Salariés

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	234	7.3	ACTIONNARIAT	239
7.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	238	7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	239
7.2.1	Capital social	238	7.3.2	Franchissements de seuils sur les 12 derniers mois	239
7.2.2	Historique du capital social	238	7.3.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions	240
			7.3.4	Actionnariat des salariés	240
			7.3.5	Autocontrôle	240
			7.3.6	Délégations et autorisations	242
			7.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	243
			7.4.1	Données sur le cours de Bourse	243
			7.4.2	Projet de transfert des titres sur le marché Euronext Growth Paris	244

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION SOCIALE

Fleury Michon

SIÈGE SOCIAL

La Gare, 85700 Pouzauges

Téléphone : 02 51 66 32 32

Courriel : info.finances@fleurymichon.fr

FORME JURIDIQUE

Société anonyme à Conseil d'administration, de nationalité française, régie notamment par le Code de commerce.

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Origine du fonds ou de l'activité : acquisition par fusion-absorption le 7 novembre 1998 avec la société Fleury Michon RCS 552 016 875 (commencement de la fabrication de produits alimentaires le 1^{er} avril 1921).

Durée : 99 années, qui viendront à expiration le 6 novembre 2097, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

NUMÉRO D'IDENTIFICATION

572 058 329 RCS La Roche-sur-Yon

LEI

96950009EM1D72NGCV27

EXERCICE SOCIAL

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- la fabrication et le commerce de tous produits alimentaires, et notamment à base de viande, de poisson, salaisons, légumes, fruits, etc. ;
- l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;
- la fourniture de toutes prestations de services en matière commerciale, financière, administrative ou autres, ainsi que la réalisation de toutes opérations financières, immobilières ou commerciales, tant au profit ou à destination des sociétés, dans lesquelles est détenue une participation, que de tiers ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet social ainsi défini

ou susceptible d'en faciliter la réalisation, l'extension ou le développement.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

- Toute personne qui viendrait à détenir, directement ou indirectement au sens des dispositions de la loi susvisée, au moins 2 % du total des droits de vote des actions ou du capital de la Société et qui franchirait, à la hausse ou à la baisse, une fraction de 2 % au moins des droits de vote ou du capital ou tout multiple de ce pourcentage, est tenue dans les quinze jours de l'inscription en compte des titres, qui lui permet de franchir à la hausse ou à la baisse ces seuils, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social, le nombre total de droits de vote et le capital qu'elle détient.
- À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du code précité, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % des droits de vote afférents aux actions émises par la Société.

DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 10 DES STATUTS)

- Chacune des actions de la Société donne droit de participer aux Assemblées d'actionnaires avec voix délibérative dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi et les règlements.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires. Le nu-propriétaire a le droit de participer à toutes les Assemblées générales.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles, il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- Chacune des actions donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité de capital qu'elle représente.

En cas de répartition ou de remboursement, chacune des actions donne droit au règlement de la même somme nette. Il sera en conséquence fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales susceptibles d'être prises en charge par la Société et auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourraient donner lieu.

- III. Quand il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (ARTICLE 19 DES STATUTS)

La Société peut acquérir en Bourse ses actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

IDENTIFICATION DES PORTEURS (ARTICLE 7 DES STATUTS)

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Elles sont inscrites en compte, tenu par la Société ou par un intermédiaire habilité, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Pour lui permettre d'identifier les titres au porteur qu'elle a émis, la Société se réserve le droit d'user à tout moment des dispositions prévues à l'article L. 228-2 du Code de commerce.

RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction. Le solde dudit bénéfice, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Toutefois, l'Assemblée générale ordinaire a la faculté de prélever sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividendes, les sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra. Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée, sans qu'il puisse être supérieur à

trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (ARTICLES 17-18 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation.

Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée.

En l'absence du Président du Conseil d'administration, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'administration délégué à cet effet.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements. Le vote à distance par voie électronique est expressément autorisé et peut être utilisé à l'occasion de toute Assemblée générale d'actionnaires, quel qu'en soit l'objet.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

- II. Un ou deux salariés actionnaires sont nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Par ailleurs, lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi (article L. 225-27-1-II du Code de commerce) est inférieur ou égal à 12, le Conseil d'administration comprend en outre un Administrateur représentant les salariés. Lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi est supérieur à 12, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation, un second Administrateur représentant les salariés est nommé. Si le nombre d'Administrateur redevient inférieur ou égal à 12, le mandat du second Administrateur représentant les salariés sera maintenu jusqu'à son échéance. Le(s) candidat(s) au mandat d'Administrateur est (sont) désigné(s) par le Comité d'entreprise de la Société.

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pris en compte ni pour la détermination du nombre minimal et maximal d'Administrateurs, ni pour l'application des dispositions de l'article L. 225-18-1 al. 1^{er} du Code de commerce.

- III. Les membres du Conseil d'administration, quelles que soient les modalités et le fondement juridique de leur désignation, sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans.

Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle).

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

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

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

- II. Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur général ainsi que, s'il en est nommé, le ou les Directeurs généraux délégués.

- III. Le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même.

Toutefois, le Conseil d'administration pourra, par anticipation, et dans la limite d'un montant qu'il fixera par opération, autoriser le Directeur général à réaliser de telles opérations, cette autorisation étant valable pendant une durée maximale de douze mois, prorogée automatiquement, le cas échéant, dans la limite de huit semaines dans l'attente de la tenue du prochain Conseil d'administration.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération de son Président.

- II. Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Si le mandat d'Administrateur du Président, venant à échéance, est renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires, le mandat de Président sera automatiquement prorogé jusqu'au jour de la tenue de la prochaine séance du Conseil d'administration. Si le mandat d'Administrateur du Président n'est pas renouvelé, le Conseil d'administration devra se réunir à l'issue de l'Assemblée pour élire son nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment et sans indemnités.

DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 16 DES STATUTS)

- I. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, la Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la désignation de son Président. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

L'option retenue par le Conseil d'administration ne peut être remise en cause que lors du renouvellement ou du remplacement du Président du Conseil d'administration, ou à l'expiration du mandat du Directeur général.

- II. En fonction du choix effectué par le Conseil d'administration conformément aux dispositions ci-dessus, la Direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

La durée du mandat du Directeur général est de trois ans.

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Lorsque le Directeur général n'assume pas les fonctions de Président du Conseil d'administration, sa révocation peut donner lieu à dommages-intérêts, si elle est décidée sans juste motif.

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

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

- III. Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

La rémunération des Directeurs généraux délégués est fixée par le Conseil d'administration.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués assistent le Directeur général dans le cadre du fonctionnement interne de la Société mais disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

7.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est composé de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros et entièrement libérées.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAARS sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société

Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{er} avril 2016. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'est achevée le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice et jusqu'à la date de fin de la période d'exercice du 22 mars 2020, aucun BSAAR n'a été exercé.

Informations sur les bons de souscription (BSAAR) au 31 décembre 2019

Nombre total de bons pouvant être souscrits	118 800
Nombre total de bons émis	61 211
Nombre total de bons exercés	37 238
Nombre total de bons restants non exercés	23 973

La Société n'a pas émis d'autres instruments dilutifs à la date d'établissement du présent document.

Il n'existe aucun nantissement portant sur les actions de l'émetteur ni sur les actions des filiales de l'émetteur.

7.2.2 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Année	Opération sur le capital	Nombre d'actions	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale	Montant du capital
1999	Situation au 01/01/1999	-	4 487 724	3,04898 ⁽¹⁾	13 682 982,27
2000	Introduction en Bourse, émissions d'actions	511 000	4 998 724	3,04898 ⁽¹⁾	15 241 011,22
2001	Incorporation au capital, conversion en euros	-	4 998 724	3,05	15 246 108,20
2002	Augmentation de capital, emprunt convertible en actions	97 200	5 095 924	3,05	15 542 568,20
2009	Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 500 167	4 595 757	3,05	14 017 058,85
2011	Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 208 000	4 387 757	3,05	13 382 658,85
	Situation au 31/12/2019	-	4 387 757	3,05	13 382 658,85

(1) Valeur nominale de 20 francs (3,04898 euros).

Aucun événement n'est venu modifier le capital social au cours de l'exercice.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Répartition du capital et des droits de vote	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote
SHCP (société Holding de Contrôle – Famille Gonnord)	2 050 689	46,74 %	55,34 %	2 034 548	46,37 %	54,82 %	2 021 303	46,07 %	54,48 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier – Gonnord)	500 307	11,40 %	13,74 %	516 448	11,77 %	14,17 %	529 663	12,07 %	14,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 550 996	58,14 %	69,08 %	2 550 966	58,14 %	68,99 %	2 550 966	58,14 %	69,02 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,11 %	269 257	6,14 %	7,10 %	269 257	6,14 %	7,10 %
Public	1 336 134	30,45 %	19,99 %	1 324 734	30,19 %	19,95 %	1 317 794	30,03 %	19,90 %
FCPE actionnariat salariés	140 915	3,21 %	3,82 %	151 565	3,45 %	3,96 %	152 745	3,48 %	3,98 %
Auto contrôle	90 455	2,06 %	-	91 205	2,08 %	-	96 965	2,21 %	-
TOTAL	4 387 757	100,00 %	100,00 %	4 387 757	100,00 %	100,00 %	4 387 757	100,00 %	100,00 %

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative dans cette répartition depuis la clôture jusqu'à la date d'établissement du présent document.

La Société est contrôlée comme décrite ci-dessus et a pris des mesures en vue d'assurer que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive avec :

- la présence d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités d'audit et risques et rémunérations ;
- la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

Le capital de la Société est détenu à plus de 50 % directement ou indirectement par les familles Gonnord et Chartier, lesquelles détiennent 69,08 % des droits de vote (68,23 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2019.

Il n'existe pas de titres comportant des prérogatives particulières ; à l'exception des droits de vote double attribués (décision de l'Assemblée générale du 13 mai 2002), conformément à l'article 10 paragraphe 1 alinéa 3 des statuts, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. Ce droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Les statuts ne comportent aucune clause qui restreint l'exercice des droits de vote ou les transferts d'actions, qui sont libres. Par ailleurs, il n'existe aucune convention ou promesse synallagmatique portant sur l'acquisition de titres de la Société représentant au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS SUR LES 12 DERNIERS MOIS

La Société a été informée des franchissements de seuils suivants au cours des 12 derniers mois :

- la société Financière de l'échiquier Managers, agissant pour le compte d'OPC (Organismes de Placements Collectifs) dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 2 % du capital de la société Fleury Michon le 15 mai 2019. À cette date, les OPC détenaient 95 105 actions et droits de vote de la Société représentant 2,167 % du capital et 1,289 % des droits de vote de ladite société ;
- la société DNCA Finance, agissant pour le compte de fonds OPC dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la

baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la société Fleury Michon le 30 octobre 2019. À cette date, les OPC détenaient 366 715 actions de ladite société ;

- la société DNCA Finance, agissant pour le compte de fonds OPC dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 8 % du capital de la société Fleury Michon le 31 octobre 2019. À cette date, les OPC détenaient 348 715 actions de ladite société.

Ces franchissements de seuil résultent d'une acquisition des actions de la société Fleury Michon sur le marché.

7.3.3 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D'ACTIONS

Par lettre en date du 10 juin 2002, la société holding de contrôle et de participations, (FHC Holding ayant été absorbée au 30 décembre 2011), et les membres de la famille Gonnord, à savoir M. Yves Gonnord, M^{me} Geneviève Gonnord, M. François Chartier, ainsi que M. Grégoire Gonnord, M^{me} Claire Gonnord, M^{le} Marie Gonnord,

M. Pierre Gonnord et M. Hervé Gonnord ont déclaré agir à compter du 3 septembre 2002 de concert dans le cadre de l'exercice des droits de vote de la société Fleury Michon SA.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaire.

7.3.4 ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Lors de l'introduction en Bourse, 150 000 actions représentant 3 % du capital ont été souscrites par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise, au travers du FCPE Fleury Michon Actionnariat. À la clôture de l'exercice, le nombre d'actions détenues par le FCPE est de 140 915, soit 10 650 actions de moins par rapport à 2018. La part du capital social détenue par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise est de 3,21 % contre 3,45 % l'année précédente. Conformément à l'article 11.I alinéa 4 de nos statuts, deux salariés actionnaires sont actuellement nommés en qualité de membres du Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Au cours de l'exercice 2017, les salariés du Groupe des sociétés ayant leur siège en France ont bénéficié de l'attribution effective de 91 650 actions gratuites (30 actions par bénéficiaire) sous réserve d'une ancienneté suffisante. Ces actions ont été immédiatement disponibles, le conseil n'ayant pas fixé de période de conservation. Les actions sous condition de performance ont également été livrées aux salariés bénéficiaires, à savoir 210 actions par bénéficiaires pour un total de 13 440 actions.

Les deux principaux plans d'attribution gratuite d'actions, décidés en février 2013, ont permis ainsi aux salariés de devenir directement actionnaire à hauteur de 2,40 % du capital, en complément du FCPE Fleury Michon Actionnariat. Ces actions de l'entreprise détenues individuellement par les salariés ne sont donc plus en actions propres disponibles (auto-contrôle) et ne sont pas recensées dans l'actionnariat salariés.

Depuis l'opération initiale de 2013 et sur délégation des Assemblées générales annuelle, le Conseil d'administration décide et renouvelle chaque année l'attribution de 30 actions gratuites à chaque nouveau salarié pour certaines sociétés contrôlées par la société mère et ayant leurs sièges sociaux en France. Les bénéficiaires ne sont titulaires des actions qu'au terme de la période d'attribution ou à l'issue de la période de conservation, sous réserve de satisfaire aux conditions d'ancienneté et de présence à la date effective d'attribution des actions gratuites.

Ainsi au cours de l'exercice, 25 salariés (ou ayant droits) désignés ci-avant ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon, soit un total de 750 actions propres distribuées.

7.3.5 AUTOCONTRÔLE

Les opérations récentes et significatives concernent :

- D'une part, la cession en juillet 2014 de 95 000 actions auto-détenues par la Société (représentant 2,1 % du capital) et la cession concomitante de 60 238 actions complémentaires dans les mêmes conditions que l'opération principale par la société holding de contrôle et de participations (SHCP), le flottant a été élargi pour atteindre 26 % du capital ;
- D'autre part au cours de l'exercice 2017, l'attribution effective des actions gratuites réservées aux salariés du Groupe et actions gratuites sous condition de performance réservées aux Comités de direction et cadres de direction. Le nombre d'actions propres ainsi distribuées est respectivement de 91 650 actions et de 13 440 actions.

Par ailleurs, 37 238 actions propres ont également été cédées, principalement en 2017, du fait de l'exercice de bons de souscription d'actions (BSAAR). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016 et s'est achevée le 22 mars 2020. Le nombre de bons de souscription n'ayant pas été exercés s'élève à 23 973 BSAARs.

Enfin, la Société n'a pas procédé à l'achat d'actions propres au cours de l'exercice.

L'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2019, de par sa vingt-quatrième résolution, a autorisé pour une nouvelle période de 18 mois le rachat d'actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social et conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, des dispositions du règlement 2273/2003 pris en

application de la Directive « abus de marché » et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF.

Ainsi au 31 décembre 2019, la Société détenait par autocontrôle 90 455 *versus* 91 205 du fait de la distribution des actions gratuites pour les plans complémentaires destinés aux nouveaux salariés. Les

actions propres restantes sont comptabilisées pour une valeur nette comptable de 2 665 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 29,47 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions	Nombre d'actions	Prix de revient unitaire	Valeur (en milliers d'euros)
Actions propres au 01/01/2018	96 965	29,47	2 857
Achats actions propres au cours de l'exercice			
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 5 760	29,47	- 170
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2018	91 205	29,47	2 687
Achats actions propres au cours de l'exercice			
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 750	29,47	- 22
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2019	90 455	29,47	2 665

En tenant compte des actions propres détenues par l'intermédiaire du contrat de liquidité, soit 935 actions (motif animation du cours de Bourse : achats 25 790 actions, ventes 27 250 actions au cours de l'exercice 2019, soit une part de capital de 0,02 %), la part du capital

social auto-détenu s'élève à 2,08 % au 31 décembre 2019 *versus* 2,13 % au 31 décembre 2018. Le coût annuel du contrat d'animation du cours de Bourse s'élève à 22 868 euros.

Les mouvements sur les actions propres d'opération et d'utilisation au cours des deux derniers exercices et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2017	Rachats/ Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2018	% du capital
Opération de croissance externe					0	0,00 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions						
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	96 965	- 5 760			91 205	2,08 %
Annulation d'actions						
TOTAL ACTIONS PROPRES	96 965	- 5 760	0	0	91 205	2,08 %

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2018	Rachats/ Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2019	% du capital
Opération de croissance externe					0	0,00 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions						
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	91 205	- 750			90 455	2,06 %
Annulation d'actions						
TOTAL ACTIONS PROPRES	91 205	- 750	0	0	90 455	2,06 %

7.3.6 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS

7.3.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS – POUVOIRS DU CONSEIL CONCERNANT LE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée délègue chaque année au conseil le pouvoir de procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- soit d'animer le cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- soit d'animer le cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- soit de procéder à l'achat d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- soit de couvrir l'exercice d'options donnant droit à l'attribution d'actions ;
- soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du Groupe ;
- soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée pour une durée de 24 mois.

Le programme de rachat d'actions en cours, autorisé pour une nouvelle période de 18 mois, a été voté lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Programme de rachat d'actions :

- le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros ;
- le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros ;
- le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 d'euros.

7.3.6.2 AUTORISATIONS DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL

L'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 26 juin 2018 dans sa trentième résolution a autorisé pendant une durée de 24 mois à réduire le capital social par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application de l'autorisation de procéder à des rachats des actions de la Société dans la limite de

10 % du capital social conformément à l'article 225-209 du Code de commerce et en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

La société Fleury Michon n'a procédé à aucune réduction du capital social par annulation de ses propres actions depuis cette autorisation.

7.3.6.3 DÉLÉGATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES OPÉRATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 11 février 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois sur ses seules décisions, de bons de souscription et/ou d'actions remboursables. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de la tenue de l'AGE, la durée de la validité de la délégation. Le Conseil d'administration était ainsi autorisé à augmenter le capital social pour un montant nominal global maximum de 503 250 euros, soit une émission de 165 000 actions au maximum d'un nominal de 3,05 euros, et à fixer le prix d'émission des actions incluant donc la prime d'émission. Le Conseil d'administration n'a pas procédé à une augmentation de capital selon les conditions décrites ci-avant.

À ce jour, il n'y a pas de délégation donnée au Conseil d'administration pour procéder à une augmentation de capital.

7.3.6.4 DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 28 mai 2019 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuites. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

Le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2019 a décidé l'attribution d'actions gratuites en application de la délégation consentie par la dernière Assemblée générale annuelle. Les conditions de présence évoluent avec une ancienneté requise désormais de 12 mois contre 3 mois sur les plans précédents.

Le montant maximal d'actions distribuables au 31 décembre 2019 est de 5 000 actions.

7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

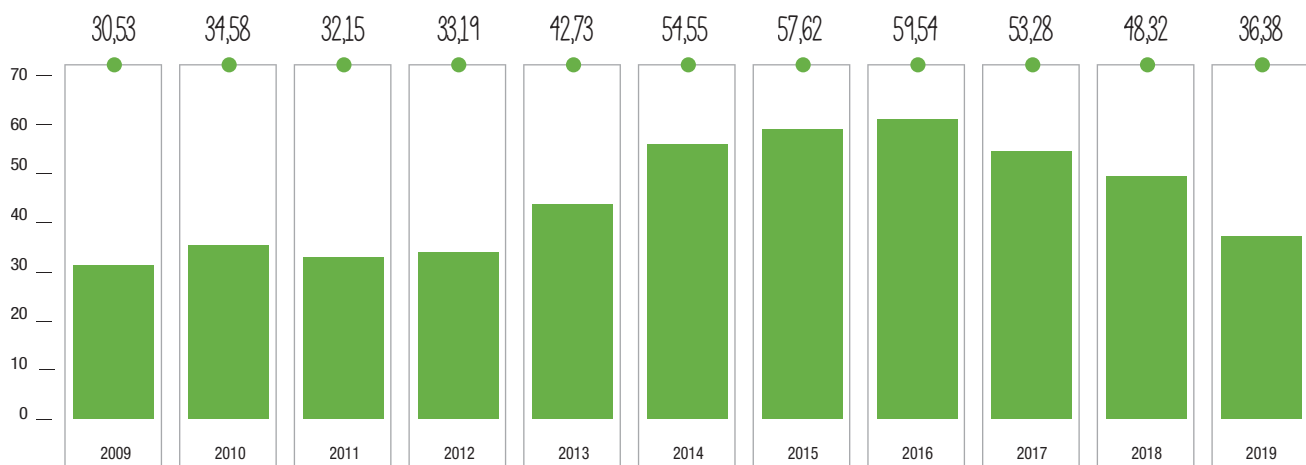
Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris.

Le titre Fleury Michon change de compartiment et rejoint le compartiment C, le 29 janvier 2020.

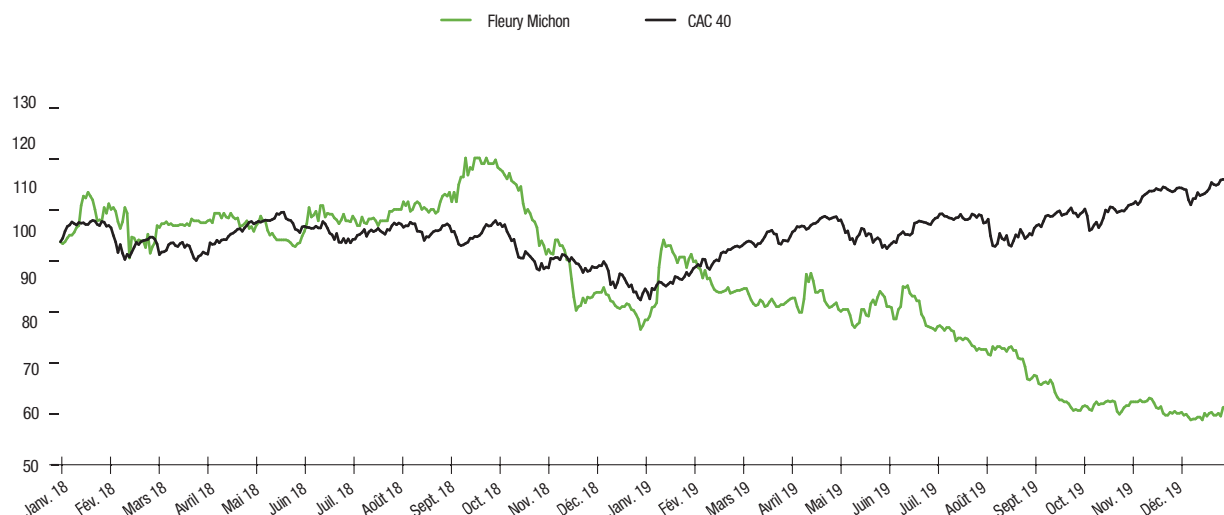
Code ISIN : FR 0000074759 FLE.

7.4.1 DONNÉES SUR LE COURS DE BOURSE

COURS MOYEN HISTORIQUE



Données sur le titre	2017	2018	2019
Plus haut cours de clôture (en euros)	65,20	55,60	47,00
Plus bas cours de clôture (en euros)	42,83	37,60	28,10
Dernier cours de l'exercice (en euros)	46,96	38,60	31,60
Moyenne quotidienne des échanges	1 893	1 138	1 218
Volume total des échanges	482 767	290 089	311 932

ÉVOLUTION DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ SUR 2 ANS (RÉFÉRENCE CAC 40) BASE 100 AU 1^{ER} JANVIER 2018

7.4.2 PROJET DE TRANSFERT DES TITRES SUR LE MARCHÉ EURONEXT GROWTH PARIS

Le Conseil d'administration de la société Fleury Michon SA réuni le 17 décembre 2019, a ainsi décidé de soumettre à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 février 2020, le projet de transfert des titres de la société Fleury Michon SA sur le marché Euronext Growth à Paris. Cette opération consiste à demander à Euronext la radiation des titres des négociations du marché Euronext et leur admission concomitante aux négociations sur le marché Euronext Growth.

MOTIFS DU TRANSFERT

Ce projet vise à permettre au groupe Fleury Michon de réduire les contraintes associées au marché Euronext et les moyens engagés pour y répondre. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins du Groupe, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers.

Calendrier indicatif du transfert sur Euronext Growth Paris (sous réserve de l'accord d'Euronext Paris S.A.) :

- 9 janvier 2020 après Bourse : Diffusion d'un communiqué sur l'opération envisagée ;
- 14 février 2020 : Assemblée générale mixte de la société Fleury Michon SA ;
- 17 février 2020 : Conseil d'administration mettant en œuvre le transfert. Diffusion d'un communiqué relatif au transfert ;
- 25 mai 2020 : Date indicative de radiation d'Euronext et transfert sur Euronext Growth.

Le projet de transfert de la cotation des titres de Fleury Michon du marché réglementé d'Euronext Paris compartiment C vers Euronext Growth a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 14 février 2020. Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 17 février 2020 a pris la décision de mettre en œuvre le transfert des titres de la Société.

MODALITÉS DU TRANSFERT

Sous réserve de l'accord d'Euronext, la cotation de la société Fleury Michon sur Euronext Growth s'effectuera dans le cadre d'une procédure accélérée d'admission aux négociations des actions existantes, sans émission d'actions nouvelles.

CONSÉQUENCES DU TRANSFERT

Conformément à la réglementation en vigueur, le Groupe souhaite informer ses actionnaires de certaines conséquences d'un tel transfert (liste non exhaustive) :

En matière d'information financière périodique :

- allongement du délai de publication du rapport semestriel, incluant les états financiers consolidés semestriels, à 4 mois maximum suivant la clôture du semestre (au lieu de 3 mois sur Euronext) et dispense de la revue limitée des Commissaires aux comptes ;
- sur Euronext Growth, la Société a le libre choix en matière de référentiel comptable (français ou IFRS) pour l'établissement des comptes consolidés. Sur ce point, le groupe Fleury Michon maintient aujourd'hui ses pratiques précédentes et donc continue à appliquer le référentiel comptable IFRS.

En termes de protection des actionnaires minoritaires :

- sauf dérogation, la protection des actionnaires minoritaires de la Société est assurée sur Euronext Growth par le mécanisme de l'offre publique obligatoire en cas de franchissement, directement ou indirectement, seul ou de concert, du seuil de 50 % du capital ou des droits de vote ;
- les sociétés cotées sur Euronext Growth ne doivent communiquer au marché en termes d'évolution de l'actionnariat que les franchissements de seuils (à la hausse ou à la baisse), des seuils de 50 % et 95 % du capital ou des droits de vote.

Cependant, conformément à la loi, la société Fleury Michon SA restera soumise, pendant une durée de 3 ans à compter du transfert sur Euronext Growth, au régime des offres publiques obligatoires et au maintien des obligations d'information relatives aux

franchissements de seuils telles qu'applicables pour les sociétés cotées sur Euronext.

En matière d'information permanente :

- Fleury Michon continuera de délivrer une information exacte, précise et sincère, en rendant publique toute information privilégiée concernant le Groupe, conformément au règlement européen sur les abus de marchés (Règlement MAR). Les dispositions de ce règlement, notamment en matière de déclaration des transferts sur les titres des dirigeants, resteront également applicables.

Fleury Michon SA est accompagnée dans son projet de transfert sur Euronext Growth par CIC Market Solutions en tant que listing sponsor.

Les fruits et légumes frais !

- Prêts à déguster
- Prêts à l'emploi
- Prêts à cuisiner

TOUT FRAIS
AU NATUREL

PLUS D'INFORMATIONS

www.fleurymichon.fr

VOS QUESTIONS

écrivez nous à
infos.finances@fleurymichon.fr

Frais Emincés

8

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1	PROJET DE RÉOLUTIONS	248
8.1.1	Assemblée générale ordinaire	248
8.1.2	Assemblée générale extraordinaire	252

8.1 PROJET DE RÉSOLUTIONS

Texte des résolutions devant être soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 24 septembre 2020.

8.1.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport général des Commissaires aux comptes, du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif à ce rapport, approuve les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui sont présentés.

Conformément à l'article 223 *quarter* du CGI, l'Assemblée générale prend acte de ce que les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ne font apparaître aucune somme au titre des dépenses non déductibles fiscalement.

La perte de l'exercice 2019	-19 491 443€
Augmenté du report à nouveau des exercices antérieurs	26 591 325 €
Porte le bénéfice distribuable à	7 099 882 €
qui sera réparti de la façon suivante :	
• Versement d'un dividende de n.d. € ⁽¹⁾ par action x 4 387 757 actions, soit	n.d.
• Affectation au compte « réserves facultatives »	0 €
• Affectation au compte report à nouveau	n.d.
TOTAL	7 099 882 €

(1) Le Conseil constate que la propagation du Covid-19 a des conséquences importantes sur la situation de l'entreprise, et qu'il est actuellement trop tôt, à ce stade de la pandémie, pour pouvoir en estimer, de manière suffisamment précise et globale, les incidences financières. Considérant les résultats de l'exercice écoulé, et estimant qu'il ne lui est pas possible, à ce stade et pour les raisons pré-citées, de se prononcer sur un projet d'affectation du résultat susceptible d'être soumis à la prochaine assemblée qui devra statuer sur les comptes annuels et consolidés, le Conseil estime nécessaire de pouvoir disposer d'un temps supplémentaire ainsi que des données économiques et résultats financiers des prochaines semaines afin de pouvoir statuer et présenter à la prochaine assemblée une proposition d'affectation du résultat qui tienne compte de la situation de l'entreprise actualisée

Chaque action recevra un dividende de n.d. euro ⁽¹⁾. Ce dividende serait versé dans un délai de cinq jours de Bourse.

Les sommes dues au titre de la CSG (9,9 %), de la CRDS (0,5 %), du prélèvement social de 4,5 % et de sa contribution additionnelle (0,3 %), outre la contribution au titre du RSA (2 %), soit au total 17,2 % du montant brut des dividendes, seront directement prélevées par l'établissement payeur sur le dividende versé aux actionnaires personnes physiques, conformément aux dispositions

DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Groupe établi par le Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2019, tels qu'ils lui sont présentés.

TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide, conformément aux propositions du Conseil d'administration, la répartition suivante des résultats :

de la loi n° 2007-1822 du 24 décembre 2007, de sorte que le dividende versé aux actionnaires sera net de prélèvements sociaux.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2018, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont soumis (i) soit à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % (PFU), (ii) soit, sur option expresse, annuelle et globale exercée dans la déclaration, selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu, avec bénéfice de l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

En conséquence, depuis le 1^{er} janvier 2018, l'établissement payeur versant des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France est tenu de pratiquer un prélèvement à la source non libératoire de 12,8 %. Ce prélèvement est un acompte d'impôt sur le revenu, imputable sur l'impôt dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été opéré. Si l'impôt finalement dû est inférieur au prélèvement de 12,8 % réalisé, la différence sera restituée.

Au final, l'établissement payeur prélèvera sur le dividende une somme égale à 12,8 % de son montant, outre les prélèvements sociaux visés ci-avant (17,2 %), soit une somme totale de 30 % du montant du dividende avant son versement à l'actionnaire, de sorte que le montant net du dividende distribué à l'actionnaire sera de n.d euro⁽¹⁾.

Exercice	Nombre d'actions existantes	Dividende brut par action
2016	4 387 757	1,10 €
2017	4 387 757	1,10 €
2018	4 387 757	1,20 €

L'Assemblée prend également acte, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, de ce que le dividende de 1,20 euros par action mis en distribution par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 28 mai 2019, soit la somme totale de 5 265 308 euros, a été éligible en totalité à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques susceptibles d'en bénéficier.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale donne quitus de leur gestion aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Christine Mondolot, demeurant 40, avenue Bosquet, 75007 Paris, pour une durée de trois ans qui prendra fin à la date de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et tenue en 2023.

SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Nadine Deswasière, demeurant

Par exception, les personnes appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur au seuil de 50 000 euros pour les personnes célibataires, divorcées ou veuves, et de 75 000 euros pour les couples, peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 12,8 %. La demande de dispense doit être présentée à la Société ou à l'établissement payeur par le contribuable avant le 30 novembre de l'année précédant celle du paiement.

En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents ont été les suivants :

23, avenue des fauvelles, 77220 Gretz-Arminvilliers, pour une durée de trois ans qui prendra fin à la date de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et tenue en 2023.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire prend acte du fait que les mandats d'Administrateur de Madame Geneviève Gonnord et de Monsieur Philippe Magdelenat viennent à expiration ce jour et que ces derniers n'ont pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat.

L'Assemblée générale ordinaire remercie très vivement Madame Geneviève Gonnord et de Monsieur Philippe Magdelenat de leur investissement pendant de longues années au sein du Conseil.

HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, décide d'approuver les principes et les critères de répartition et d'attribution des éléments fixes composant la rémunération totale ainsi que les jetons de présence et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019 tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduits ci-dessous :

Éléments de rémunération	2019
Rémunération fixe	162 035 €
Rémunération variable	N/A
Rémunération variable différée	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Jetons de présence	15 350 €
Rémunérations exceptionnelles	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A
Actions gratuites de performance	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A
Avantages de toute nature (notamment assurance chômage, voiture de fonction)	5 392 €
TOTAL	182 777 €

NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, décide d'approuver les principes et les critères de répartition et

d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale ainsi que les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Billy Salha, Directeur général, au titre de l'exercice 2019 tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduits ci-dessous :

Éléments de rémunération	2019
Rémunération fixe	66 249 €
Rémunération variable	N/A
Rémunération variable différée	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Jetons de présence	N/A
Rémunérations exceptionnelles	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A
Actions gratuites sans conditions de performance	N/A
Actions gratuites avec conditions de performance	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A
Avantages de toute nature (assurance chômage, voiture de fonction, frais de déplacement)	798 €
TOTAL	67 047 €

DIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, étant rappelé que la part variable de la rémunération de Monsieur Régis Lebrun, Directeur général, représentait 50 % de sa rémunération totale et se décompose ainsi :

- atteinte des résultats économiques : 60 % ;
- atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ;
- objectifs RSE : 20 %,

et que dans sa séance en date du 17 décembre 2019, le Comité des nominations et rémunérations, présidé par Monsieur Nicolas le Chatelier, a estimé que les objectifs fixés étaient atteints dans les proportions suivantes :

- objectifs économiques : 0 % ;
- objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 0 % ;
- objectifs RSE : 0 %,

Décide que Monsieur Régis Lebrun ne percevra aucune somme au titre de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2019 jusqu'à la cessation de l'exercice de son mandat social le 3 novembre 2019.

ONZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, conformément à l'article 225-45 du Code de commerce, décide d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de rémunération de l'activité d'Administrateur (ex-jetons de présence) pour l'exercice 2020, une somme globale de 166 810 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, pendant une nouvelle période de 18 mois, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- soit d'animer le cours par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- soit de les conserver en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- soit de couvrir l'exercice d'options de conversion, d'échange ou de tout autre mécanisme de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions ;
- soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du groupe Fleury Michon, soit dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, soit plus généralement dans le cadre de toute

cession et/ou attribution d'actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales ;

- soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital, en vue d'optimiser le résultat par action, conformément à l'autorisation qui est sollicitée auprès de votre Assemblée dans la dix-huitième résolution ci-après,

étant précisé que le nombre d'actions rachetées par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros.

Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros.

Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 euros.

Les rachats d'actions pourront s'opérer par tous moyens, en une ou plusieurs fois, y compris en période d'offre publique, et notamment par voie d'achat de blocs de titres ou par applications hors marché.

Cette autorisation remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et Extraordinaire dans sa séance du 28 mai 2019.

Il est précisé que si les titres acquis dans le cadre du présent programme de rachat d'actions devaient être annulés, cette réduction de capital aurait pour conséquence d'accroître le pourcentage de participation détenu par le concert Gonnord-Chartier qui détient 58,14 % des actions et 68,30 % des droits de vote.

En vue d'assurer l'exécution de la présente résolution, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à l'effet de :

- passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment en vue de la tenue des registres d'achats et vente d'actions ;
- remplir toutes autres formalités, et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire en vue de la parfaite exécution de cette opération.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, suite à la décision adoptée, dans ses délibérations en date du 14 février 2020, de transférer les actions composant le capital de notre société sur le marché Euronext Growth, lequel transfert est devenu effectif, et connaissance prise des dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce, dans sa rédaction modifiée par la loi Soihili du 19 juillet 2019, qui permet désormais à l'Assemblée d'autoriser le Conseil d'administration à utiliser les actions rachetées et auto-détenues pour une autre finalité que celle initialement prévue,

décide d'autoriser notre Conseil d'administration à utiliser les actions rachetées et auto-détenues pour une autre finalité, qu'il déterminera, que celle à laquelle elles auront initialement été affectées.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la lettre de confort consentie pour un montant maximum de 16 905 000 de dollars canadiens au profit de notre filiale Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) en garantie d'un prêt contracté par cette dernière destiné à financer la réalisation de travaux, outre une convention de subordination des créances de notre société sur Fleury Michon Amérique Inc., au profit de la Banque d'Investissement du Canada au titre des prêts consentis et à concurrence de leur entier montant, soit 30 000 000 de dollars canadiens, toutes autres obligations monétaires découlant de l'exécution du contrat de prêt.

Cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 17 décembre 2019.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite au cours de l'exercice écoulé des conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont la conclusion ou la poursuite avait déjà été approuvée par votre Assemblée, la liste de ces conventions figurant dans le rapport spécial établi par les Commissaires aux comptes et mis à votre disposition préalablement à la tenue de l'Assemblée.

8.1.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

SEIZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites au profit des bénéficiaires appartenant aux catégories qu'il déterminera parmi les membres du personnel de la Société ou de certaines des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou à des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce de la Société ou de certaines des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. Décide que le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire ;
3. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 1 % du capital de la Société à ce jour, sous réserve d'éventuels ajustements aux fins de maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de 10 % du capital de la Société à ce jour ;
4. Décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux (2) années, le Conseil d'administration étant libre d'allonger cette période d'acquisition et de fixer ou de ne pas fixer, au terme de ce délai, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires ;
5. Décide que l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux bénéficiaires d'actions existantes auto-détenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre l'autorisation accordée dans le cadre de la première résolution ci-avant, et :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires,
 - déterminer la durée exacte de la période d'acquisition,
 - décider s'il y a lieu de fixer une période de conservation, et dans l'affirmative en déterminer la durée,
 - déterminer le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire,
 - déterminer le nombre maximum global d'actions gratuites attribuées aux salariés et mandataires sociaux pouvant en bénéficier,
 - arrêter la date de l'attribution des actions gratuites,
 - déterminer toutes les autres caractéristiques de l'opération non fixées par l'Assemblée,
 - et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et prendre toutes décisions permettant la mise en œuvre de cette opération, notamment en ce qui concerne la mise en place de mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la période d'acquisition ;
2. Fixe à dix-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire autorise le Conseil d'administration, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce, et pour une durée de vingt-quatre mois, à réduire le capital social par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application de la douzième résolution ci-avant.

En conséquence, l'Assemblée générale extraordinaire confère au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mener à bonne fin toutes les opérations concourant à cette réduction de capital, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, avec faculté de subdélégation au profit du Directeur général.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 11 de nos statuts pour y intégrer les nouvelles dispositions de la loi Pacte (transposées dans l'article L. 225-27-1 II, al.1 du Code de commerce), laquelle a abaissé le seuil déclenchant l'obligation de nommer un second Administrateur représentant les salariés au sein du conseil.

L'article 11 des statuts est en conséquence modifié comme suit :

« ARTICLE 11 – CONSEIL D'ADMINISTRATION

I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonctions.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

II. Un ou deux salariés actionnaires sont nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Par ailleurs, lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi (article L. 225-27-1-II du Code de commerce) est inférieur ou égal à 8, le Conseil d'administration comprend en outre un Administrateur

représentant les salariés. Lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi est supérieur à 8, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation, un second Administrateur représentant les salariés est nommé. Si le nombre d'Administrateur redevient inférieur ou égal à 8, le mandat du second Administrateur représentant les salariés sera maintenu jusqu'à son échéance. Le(s) candidat(s) au mandat d'Administrateur est (sont) désigné(s) par le Comité d'entreprise de la Société.

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pris en compte ni pour la détermination du nombre minimal et maximal d'Administrateurs, ni pour l'application des dispositions de l'article L. 225-18-1 al. 1^{er} du Code de commerce.

III. Les membres du Conseil d'administration, quelles que soient les modalités et le fondement juridique de leur désignation, sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans.

Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle). »

VINGTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les statuts afin de permettre aux actionnaires de se faire représenter par toute personne de son choix pour assister à ou voter à l'occasion d'une Assemblée, ce qui n'est possible que si les statuts le prévoient lorsque les titres d'une société sont admis aux négociations sur un service multilatéral de négociation organisée (comme l'est Euronext Growth), car à défaut ils ne peuvent être représentés aux Assemblées que par un autre actionnaire, son conjoint ou son partenaire pacsé.

L'Assemblée générale extraordinaire décide en conséquence de modifier l'article 18 des statuts dont la rédaction sera la suivante :

« ARTICLE 18 – TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

Le vote à distance par voie électronique est expressément autorisé et peut être utilisé à l'occasion de toute Assemblée générale d'actionnaires, quelle qu'en soit l'objet.

Lors de la tenue de toute Assemblée générale, un actionnaire pourra se faire représenter non seulement par un autre actionnaire, son conjoint ou son partenaire pacsé, mais également par toute personne physique ou morale de son choix. »

VINGTIÈME-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.



TABLE

de concordance

ATTESTATION

du responsable
du document d'enregistrement universel

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	256	9.5	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR	259
9.2	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	256	9.6	ORGANISME TIERS INDÉPENDANT DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	259
	Responsable du Document d'enregistrement universel	256			
	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	256	9.7	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	260
9.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	257	9.8	TABLES DE CONCORDANCE FLEURY MICHON	262
9.4	COMMUNIQUÉS FINANCIERS	257	9.9	LEXIQUE	266
9.4.1	Calendrier de la communication financière	257			
9.4.2	Communiqué financier du 7 avril 2020	258			

9.1 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement européen (CE) n° 809/2004 pris en application de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 5 du Document de référence n° D.19-0420 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2019.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr> ;

- les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 5 du Document de référence n° D.18-0407 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr>.

9.2 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

M. Billy Salha
Directeur général
Fleury Michon

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion inclus dans le présent document, dont une table de correspondance indique le contenu en chapitre 9.7, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Pouzauges, le 27 avril 2020

Billy Salha

Directeur général

9.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

Les demandes d'informations financières sont à envoyer à infos.finances@fleurymichon.fr.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes, le rapport de l'organisme

tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations historiques de la Société (comptes sociaux et comptes consolidés) sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

9.4 COMMUNIQUÉS FINANCIERS

9.4.1 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS EN 2019

23/01/2019	Communiqué prime exceptionnelle de pouvoir d'achat
30/01/2019	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018
02/04/2019	Communiqués résultats annuels 2018
18/04/2019	Chiffre d'affaires au 31 mars 2019
26/04/2019	Document de référence 2018
04/06/2019	Communiqué sur le résultat opérationnel du 1 ^{er} semestre 2019
27/06/2019	Prise de participation Frais Émancés et entrée en négociation exclusive pour le contrôle du groupe Marfo
18/07/2019	Chiffre d'affaires au 30 juin 2019
24/07/2019	Acquisition du groupe Marfo (NL)
10/09/2019	Communiqués résultats du 1 ^{er} semestre 2019
02/10/2019	Nomination de Billy Salha en tant que Directeur général
25/10/2019	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2019

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS ET AGENDA FINANCIER 2020

09/01/2020	Projet de transfert des titres sur le marché Euronext Growth Paris
29/01/2020	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019
17/02/2020	Approbation de l'Assemblée générale du projet de transfert des titres d'Euronext vers Euronext Growth
07/04/2020	Communiqués résultats annuels 2019 et chiffres d'affaires 1 ^{er} trimestre 2020
28/04/2020	Documents d'enregistrement universel 2019
22/07/2020	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2020
08/09/2020	Communiqués résultats du 1 ^{er} semestre 2020
24/09/2020	Assemblée générale des actionnaires
21/10/2020	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2020

Cet agenda peut être soumis à des modifications.

Les informations financières et communiqués de la Société sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

9.4.2 COMMUNIQUÉ FINANCIER DU 7 AVRIL 2020

Chiffre d'affaires – 1^{er} trimestre 2020

en M€*	1 ^{er} trimestre		
	2019	2020	Variations en %
Pôle GMS ⁽¹⁾ Libre-Service France	145,9	160,0	+ 9,6 %
Pôle Catering ⁽²⁾	8,9	20,7	+ 133,7 %
Pôle Ventes avec Services ⁽³⁾	7,8	6,5	- 17,2 %
Pôle Autres Activités ⁽⁴⁾	7,3	6,1	- 16,7 %
TOTAL	169,9	193,3	+ 13,8 %

* À taux de change courant

(1) GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

(2) Catering : FMA, Marfo et Catering au départ de la France

(3) Ventes avec Services : Room Saveurs, Good Morning et l'Esprit Frais

(4) Autre : activités annexes, export et autres sociétés internationales (hors catering)

Évolutions de périmètre

en M€*	1 ^{er} trimestre		
	2019	2020	Variations en %
Périmètre constant	169,9	182,1	+ 7,2 %
Variations de Périmètre ⁽¹⁾	0,0	11,2	N/A
TOTAL	169,9	193,3	+ 13,8 %

* À taux de change courant

(1) Les effets de périmètre sont à rapprocher du retraitement de la performance de Marfo (acquisition en juillet 2019) au premier semestre 2020.

N/A non applicable

PERFORMANCE DU PÔLE GMS LIBRE-SERVICE (83 % DE L'ACTIVITÉ)

Les ventes du Pôle augmentent de + 9,6 % sur le trimestre, avec une certaine accélération sur le mois de mars.

La crise du Covid-19 a entraîné, sur les segments de charcuterie et surimi, une augmentation de la consommation à domicile. En revanche, les ventes du segment snacking (société Paso), intégré à ce Pôle, et des plats cuisinés à marque Fleury Michon ont souffert au mois de mars des changements de modes de consommation.

PERFORMANCE DU PÔLE CATERING (11 % DE L'ACTIVITÉ)

Le niveau d'activité du Pôle Catering enregistre une hausse de + 133,7 % au cours du premier trimestre 2020. À périmètre constant (hors Marfo, acquis en juillet 2019), le Pôle Catering affiche une hausse de + 7,7 %.

En effet, au cours des deux premiers mois de l'exercice, l'activité Catering aérien a affiché une bonne dynamique, dans la continuité de l'exercice 2019. Cependant, la forte diminution du trafic aérien, impacté par la crise sanitaire Covid-19, a entraîné une diminution significative du chiffre d'affaires au cours du mois de mars 2020.

PERFORMANCE DU PÔLE VENTES AVEC SERVICES (3 % DE L'ACTIVITÉ)

Les ventes du Pôle Ventes avec Services diminuent de - 17,2 % par rapport à l'exercice précédent.

Les consignes de confinement et les restrictions de déplacements, notamment sur les lieux de travail et d'événements professionnels ont directement conduit à une forte diminution des demandes de plateaux repas et buffets en entreprises depuis février, avec une dégradation accélérée en mars 2020.

CONTACTS

Contact communauté financière :
Philippe Teisseire, Directeur administratif & financier
Tél. : 02 51 66 30 20 – infos.finances@fleuryrichon.fr

9.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
3, rue Émile-Masson
44019 Nantes

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représentée par M. Luc Derrien

RSM OUEST
L'Arpège 213, route de Rennes
BP 60277
44702 Orvault CEDEX

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes
Représentée par M. Nicolas Perenchio

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Auditex
1-2 Place des Saisons
92037 Paris La Défense CEDEX

Néant

DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

23 mai 2017

DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos
le 31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos
le 31 décembre 2022

9.6 ORGANISME TIERS INDÉPENDANT DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les informations sociales, environnementales et sociétales ont été vérifiées par :

FINEXFI
96, boulevard Marius Vivier Merle
69003 LYON 9
Représentée par M^{me} Isabelle Lhoste

9.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres du Document d'enregistrement universel.

Textes de référence		N° de chapitres
Activité de la Société sur l'exercice.		
Code de commerce	L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe 4.2, 4.3 et 4.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature financière 1.1
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société 2
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français 4.9
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport 4.10
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe 4.4 et 4.6
Code général des impôts	Art. 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % 4.7
Code général des impôts	Art. 223 quater	Informations sur les charges non fiscalement déductibles 4.8
Code de commerce	L. 441-6-1, D. 441-4	Informations sur les délais de paiement 4.8
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement 1.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée 1.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers 1.5.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie 1.5.4.4 et 1.5.4.5
Déclaration de performance extra-financière		
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et les conséquences environnementales de l'activité 2
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105	Modèle d'affaires et matrice de matérialité 1.3
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise		
Code de commerce	L. 225-37	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 3
Code de commerce	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun de ces mandataires durant l'exercice 3.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social 3.3
Code de commerce	L. 225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci 3.3.3
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie 3.3.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux 3.3.4
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux 3.3.4

Textes de référence			N° de chapitres
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.3.5
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	7.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	7.1 et 7.3.6
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	7.3.5
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	7.3.6
Code de commerce	L. 225-37-5 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	7.2 et 7.3.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	7.3.1 et 7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	7.3.1
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	7.3.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	7.3.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porte gravement atteinte à ses intérêts	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.3.1, 3.3.3
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	1.5.3 5.5 (note 3.10)
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 225-100-1	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe relatives à l'élaboration du traitement de l'information comptable et financière	1.6
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	5.5 (note 1)
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.7

9.8 TABLES DE CONCORDANCE FLEURY MICHON

Informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
1- PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE		
1-1 Identité des personnes responsables	9.2	256
1-2 Déclaration des personnes responsables	9.2	256
1-3 Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	n.a	
1-4 Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	9.6	259
1-5 Déclaration relative à l'autorité compétente	-	1
2- CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2-1 Identité des contrôleurs légaux	9.5	259
2-2 Changement éventuel	n.a	
3- FACTEURS DE RISQUE	1.5	25
4- INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ		
4-1 Raison sociale et nom commercial	7.1	234
4-2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	7.1	234
4-3 Date de constitution et durée de vie	7.1	234
4-4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	7.1 ; 9.1 ; 9.3	234 ; 256 ; 257
5- APERÇU DES ACTIVITÉS		
5-1 Principales activités		
5-1-1 Nature des opérations	Profil ; 1.1.2 ; 1.3	3 ; 6 ; 11
5-1-2 Nouveaux produits et services	1.2	10
5-2 Principaux marchés	1.3.3 ; 1.3.4 ; 1.3.5	18 ; 20 ; 21
5-3 Événements importants	1.3 ; 1.2 ; 4.1 ; 6.5 Note annexe 1	7 ; 10 ; 150 ; 208
5-4 Stratégie et objectifs	1.3 ; 2.1 ; 4.4	11 ; 38 ; 154
5-5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.5.2 ; 2.2.1	26 ; 58
5-6 Déclaration sur la position concurrentielle	1.3.3 ; 1.5.2.1 ; 2.3.2.1	18 ; 26 ; 70
5-7 Investissements		
5-7-1 Investissements importants réalisés	1.2 ; 1.3.6 ; 4.9 ; 5.5 Notes annexes 3.1 et 3.21	10 ; 22 ; 156 ; 178 ; 191
5-7-2 Principaux investissements en cours ou à venir	4.9 ; 6.5 Notes annexes 3 et 16	156 ; 212 ; 217
5-7-3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	1.1.3 ; 1.3.4 ; 1.3.6 ; 5.5 Note annexe 3.6	7 ; 20 ; 22 ; 180
5-7-4 Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	1.3 ; 1.5 ; 2.4	11 ; 28 ; 74
6- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE		
6-1 Description sommaire du Groupe	Profil ; 1.3 ; 4.2	3 ; 11 ; 150
6-2 Liste des filiales importantes	1.3.1 ; 5.5 Note annexe 3.27 ; 6.6	16 ; 194 ; 220

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
7- EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
7-1 Situation financière		
7-1-1 Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	1.1 ; 2 ; 2.7.2 ; 4.2 ; 4.3 ; 6.7	6 ; 35 ; 115 ; 150 ; 153 ; 222
7-1-2 Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	1.4	24
7-2 Résultat d'exploitation		
7-2-1 Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	1.1.3 ; 1.2 ; 4.2.1 ; 4.2.2	7 ; 10 ; 150 ; 152
7-2-2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	1.1.3 ; 1.2 ; 4.2.1 ; 4.2.2	7 ; 10 ; 150 ; 152
8- TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
8-1 Informations sur les capitaux	5.1 ; 5.2.2 ; 5.4 ; 5.5 Note annexe 1 ; 6.4 ; 6.5 Note annexe 9	162 ; 164 ; 166 ; 169 ; 206 ; 213
8-2 Flux de trésorerie	4.3 ; 5.3 ; 5.5 Note annexe 3.21 ; 6.3	153 ; 165 ; 190 ; 205
8-3 Besoins de financement et structure de financement	1.1.3 ; 1.5.5 ; 5.5 Notes annexes 1.3 ; 3.9 ; 3.11 ; 3.18	7 ; 29 ; 175 ; 184 ; 186 ; 189
8-4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	7.3.1	239
8-5 Sources de financement attendues	1.3.6 ; 5.5 Note annexe 3.11	22 ; 186
9- ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE		
Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	1.5.3.1 ; 2.2.2 ; 2.2.3 ; 2.4	27 ; 61 ; 65 ; 74
10- INFORMATIONS SUR LES TENDANCES		
10-1 Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	4.4 ; 4.6 ; 4.7 ; 4.10 ; 5.5 Note annexe 3.25 ; 6.5 Note annexe 21 ; 9.4.2	154 ; 155 ; 157 ; 192 ; 219 ; 258
10-2 Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	4.4 ; 4.6 ; 4.7 ; 4.10 ; 5.5 Note annexe 3.25 ; 6.5 Note annexe 21	154 ; 155 ; 157 ; 192 ; 219
11- PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		
11-1 Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	n.a	
11-2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	n.a	
11-3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.5 note annexe 1 ; 6.5 note annexe 2	168 ; 208
12- ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GÉNÉRALE		
12-1 Informations concernant les membres	3.1.1 ; 3.2	122 ; 129
12-2 Conflits d'intérêts	3.1.4 ; 3.4.3	127 ; 146
13- RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
13-1 Rémunération versée et avantages en nature	3.3 ; 5.5 Note annexe 3.24 ; 6.5 Note annexe 19	134 ; 192 ; 219
13-2 Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	3.3.3 ; 3.3.6 ; 5.5 Notes annexes 1.2.13 et 3.10 ; 6.5 Note annexe 15	137 ; 140 ; 174 ; 185 ; 217

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
14- FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14-1 Date d'expiration des mandats	3.2.2	132
14-2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	3.4.3 ; 5.5 Note annexe 3.24 ; 6.5 Note annexe 20	146 ; 192 ; 219
14-3 Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	3.1.2	123
14-4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	2.1.7 ; 3 ; 3.1.4	55 ; 122 ; 127
14-5 Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	n.a	
15- SALARIÉS		
15-1 Nombre de salariés	1.3.2 ; 2.5.3 ; 5.5 Note annexe 3.23 ; 6.5 Note annexe 17	17 ; 91 ; 191 ; 218
15-2 Participations et stock-options	2.5.6 ; 3.3.4 ; 5.5 Note annexe 3.16	104 ; 137 ; 188
15-3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	2.5.6 ; 3.1.2 ; 3.3.4 ; 7.3.4	104 ; 122 ; 137 ; 240
16- PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16-1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	3.4.2 ; 7.2 ; 7.3 ; 7.3.2	145 ; 238 ; 239
16-2 Existence de droits de vote différents	3.4.1 ; 3.4.2 ; 7.1 ; 7.3.1	144 ; 145 ; 234 ; 239
16-3 Contrôle direct ou indirect	3.4.2 ; 7.3.1	145 ; 239
16-4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	3.4.2 ; 7.3.3	145 ; 240
17- TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	5.5 NOTE ANNEXE 3.24 ; 6.5 NOTE ANNEXE 20	192 ; 219
18- INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ		
18-1 Informations financières historiques		
18-1-1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	5 ; 6 ; 9.1	162 ; 202 ; 256
18-1-2 Changement de date de référence comptable	n.a	
18-1-3 Normes comptables	5.5 Note annexe 1 ; 6.5 Note annexe 1	168 ; 208
18-1-4 Changement de référentiel comptable	n.a	
18-1-5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	5 ; 6	162-166 ; 202-206
18-1-6 États financiers consolidés	5	162
18-1-7 Date des dernières informations financières	5 ; 6	162 ; 202
18-2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	n.a	
18-3 Audit des informations financières annuelles historiques	5.6 ; 6.8	196 ; 223
18-3-1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	n.a	
18-3-2 Autres informations auditées	2.7	113
18-3-3 Informations financières non auditées	n.a	
18-4 Informations financières pro forma	n.a	
18-5 Politique de distribution de dividendes		
18-5-1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	2.6.2 ; 4.7 ; 5.5 Note annexe 1.4	109 ; 155 ; 177
18-5-2 Montant du dividende par action	4.7 ; 6.4 ; 8.1	155 ; 222 ; 248
18-6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	1.5.3 ; 5.5 Note annexe 3.10	27 ; 185
18-7 Changement significatif de la situation financière	n.a	

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
19- INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
19-1 Informations sur le capital social		
19-1-1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	3.4.2 ; 6.4 ; 7.2	145 ; 206 ; 238
19-1-2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	n.a	
19-1-3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	3.4.2 ; 7.3.5	145 ; 240
19-1-4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	3.3.4 ; 6.5 Note annexe 9	137 ; 213
19-1-5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.6	242
19-1-6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	3.3.4	137
19-1-7 Historique du capital social	7.2.2	238
19-2 Acte constitutif et statuts		
19-2-1 Registre et objet social	7.1	234
19-2-2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	3.4.1 ; 3.4.2 ; 7.1 ; 7.3.3	144 ; 145 ; 234 ; 240
19-2-3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.3.3	240
20- CONTRATS IMPORTANTS	N.A	
21- DOCUMENTS DISPONIBLES	9.3	257

9.9 LEXIQUE

BSAAR

Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables.

Catering

Traiteur restauration de voyage aérien ou ferroviaire.

CICE

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

Covenant

Clause de sauvegarde ou de respect de ratios financiers.

Croissance organique

Est la croissance de l'activité propre à l'entreprise en l'absence de variation de périmètre. Appelée également croissance interne (s'oppose à la croissance externe).

N.D. (ou n.d.)

Sigle qui signifie non disponible

Effet taux de change

L'effet de variation du taux entre la devise de la filiale \$CAD et la devise euro (devise de consolidation). L'effet se calcule en appliquant au chiffre d'affaires de la période précédente le taux de change actuel (période en cours).

Effet périmètre

L'effet périmètre se calcule en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés acquises sur la période en cours ; et en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés cédées sur la période précédente.

Endettement net (ou dette financière nette)

Somme des dettes financières long terme et court terme (y compris instruments financiers swap) diminuées des disponibilités et des placements financiers.

ERP

Enterprise Ressource Planning.

FCT

Fonds commun de titrisation.

Free cash flow

Flux de trésorerie disponible généré par l'exploitation et disponible après investissements nets des désinvestissements.

Gearing (ratio d'endettement)

Rapport endettement net/capitaux propres.

GMS

Grandes et moyennes surfaces.

IFC

Indemnités fin de carrière.

IFRS

International Financial Reporting Standards.

LS

Libre-service.

MDD

Marque des distributeurs.

OPCVM

Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

PFI

Piatti Freschi Italia.

PNSS

Programme national nutrition santé.

RHD

Restauration hors domicile.

RSE

Responsabilité sociétale d'entreprise.

SHCP

Société holding de contrôle et de participations.

SWAP

Contrat d'échange d'actif entre deux parties.

Titrisation

Opération consistant à transformer des créances (ex. créances clients) en titres négociables sur les marchés financiers.

UGT

Unité génératrice de trésorerie.

VaMPs

Valeurs moyennes et petites des marchés financiers.

Waiver

Lettre de tolérance.

Crédits photographiques :
P. Zamora, V. Picon, Photothèque Fleury Michon, D.R.

Fondée en 1905, notre entreprise
de taille intermédiaire est présente à l'international.
Familiale et indépendante, nous sommes
une des plus grandes marques alimentaires françaises.

Nous préparons des produits frais,
cuisinés pour le quotidien, répondant aux attentes
de ceux qui veulent une alimentation saine
et pratique et qui ne transigent pas sur le plaisir.

Notre projet,
“Aider les Hommes à manger mieux chaque jour”
exprime notre vision du futur.

Celle d'une marque entreprise, ouverte et proche,
qui valorise les femmes et les hommes
et privilégie la collaboration avec ses parties prenantes.

Celle d'une marque innovante et responsable qui veut
contribuer au Manger Mieux de demain.