

Fleury Michon



Document de référence 2016



AVRIL 2017

SOMMAIRE

PROFIL	3		
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	4		
1 PRÉSENTATION DU GROUPE	7	5 COMPTES CONSOLIDÉS	141
1.1 Chiffres-clés	8	5.1 Bilan	142
1.2 Historique	10	5.2 État du résultat global	143
1.3 Organigramme juridique	12	5.3 Tableau des flux de trésorerie	145
1.4 Activités et stratégie	13	5.4 Tableau de variation des capitaux propres	146
1.5 Recherche et développement	20	5.5 Notes annexes	147
1.6 Facteurs de risques	21	5.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	169
2 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	25	6 COMPTES SOCIAUX	171
2.1 Vision, stratégie et organisation	27	6.1 Bilan	172
2.2 Proposer le meilleur à nos consommateurs	47	6.2 Compte de résultat	174
2.3 Être un partenaire économique de premier rang pour nos clients	62	6.3 Tableau des flux de trésorerie	175
2.4 Maîtriser les impacts environnementaux de nos opérations	64	6.4 Tableau de variation des capitaux propres	176
2.5 Agir en employeur responsable	79	6.5 Notes annexes	177
2.6 Agir en acteur économique responsable et en partenaire solidaire de la vie locale	97	6.6 Tableau des filiales et participations	190
2.7 rapport du vérificateur indépendant et tableau de concordance	103	6.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	192
		6.8 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	193
3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	111	7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	197
3.1 Organes d'administration, de direction et de contrôle	112	7.1 Renseignements sur la Société	198
3.2 Intérêts et rémunérations	119	7.2 Renseignements sur le capital	202
3.3 Rapport du Président du Conseil d'administration	125	7.3 Actionnariat	203
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes	131	7.4 Informations boursières	207
4 RAPPORT DE GESTION		8 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	209
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016	133	8.1 Objectifs et projets de résolutions	210
4.1 Environnement économique et faits marquants du Groupe	134	8.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	215
4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	134	9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	219
4.3 Situation financière et trésorerie du Groupe	136	9.1 Documents accessibles au public	220
4.4 Événements récents et perspectives 2017	136	9.2 Informations financières annuelles et trimestrielles	220
4.5 Résultats de la société mère (Fleury Michon SA)	137	9.3 Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	223
4.6 Évolution prévisible et perspectives d'avenir (Fleury Michon SA)	137	9.4 Organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	224
4.7 Affectation du résultat et dividendes (Fleury Michon SA)	138	9.5 Table de concordance du rapport de gestion	225
4.8 Délais de paiement et autres informations (Fleury Michon SA)	138	9.6 Lexique	227
4.9 Investissements, gestion des participations et activités des filiales (Fleury Michon SA)	139	10 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	229
4.10 Événements postérieurs à la clôture	139	10.1 Incorporation par référence	230
4.11 Éléments présentés dans d'autres parties du Document de référence	139	10.2 Personne responsable du Document de référence	230
		10.3 Table de concordance	231



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2017, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



PROFIL

Fleury Michon

The logo for Fleury Michon, featuring a stylized green leaf or plant motif below the brand name.

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.



GRÉGOIRE GONNORD

MESSAGE

RÉGIS LEBRUN

Régis Lebrun, *Directeur Général*

Grégoire Gonnord, *Président du Conseil d'administration*

Aider les hommes à manger mieux chaque jour,
c'est possible, même à grande échelle

Depuis 1905, le client est au centre de notre stratégie

« Les choses doivent être faites comme il faut » disaient déjà, à sa création, les fondateurs de Fleury Michon, soucieux de gagner la confiance de leurs clients.

112 ans plus tard, l'entreprise devenue internationale, toujours indépendante et familiale, continue de considérer la qualité de la relation avec ses consommateurs comme sa priorité n° 1. Cette démarche a permis à Fleury Michon de devenir l'une des marques alimentaires françaises les plus consommées : 99 % des français connaissent la marque et 79 % d'entre eux ont acheté, en 2016, 395 millions d'unités produits Fleury Michon.

Des consommateurs qui s'interrogent

Aujourd'hui, nous avons conscience que le décalage entre l'offre et les attentes de consommateurs inquiets sur le contenu de leur assiette grandit et qu'il est de notre responsabilité, en tant que grande marque alimentaire d'agir pour restaurer la confiance du consommateur et sa perception de l'industrie alimentaire. Un consommateur qui a besoin d'être rassuré sur la façon dont l'entreprise travaille avec ses filières et assume ses responsabilités environnementales et sociétales. Si le combat du Manger Mieux est l'affaire de tous, il est plus particulièrement celui des entreprises agroalimentaires qui se doivent d'être les acteurs les plus mobilisés.

Industrie alimentaire et Manger Mieux sont compatibles

Nous pensons qu'il est possible de nourrir mieux les hommes chaque jour, même à grande échelle. Certes, la taille rend l'exercice plus difficile, mais nous sommes convaincus qu'industrie alimentaire et manger mieux sont compatibles. Pourquoi la rigueur des procédés industriels ne serait-elle pas au service de la qualité ? Pour nous, la réussite est une question d'exigence, de volonté, d'engagement, mais aussi d'ouverture au changement et de transparence.

“ AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR, NOTRE PROJET D'ENTREPRISE ”

C'est dans le contexte évoqué, que nous avons initié il y a 3 ans, ce projet qui donne du sens à l'entreprise et révèle notre foi en l'avenir. Avec ce projet, nous voulons montrer qu'au-delà de la marque et ses produits, Fleury Michon est une entreprise responsable et militante. Une entreprise, à l'écoute des consommateurs, qui se met résolument au service de la qualité et du juste prix, et accepte d'être plus transparente.

Plus largement, c'est un investissement sur le long terme et un choix de société pour nos enfants que nous voulons faire. Le Manger Mieux est un enjeu vital, aussi bien pour chacun d'entre nous que pour la planète. Il impacte notre santé et notre bien-être. Il est un facteur de stabilité pour la collectivité.

La qualité de l'alimentation est cruciale pour maintenir notre modèle de société et le Bien vivre ensemble. Elle passe par la maîtrise de chaque maillon de la chaîne : production, transformation, distribution et consommation.

“ C'EST UN CHOIX DE SOCIÉTÉ POUR NOS ENFANTS QUE NOUS VOULONS FAIRE ”

Nous sommes convaincus que des solutions concrètes existent pour faire bouger les lignes et changer les comportements à grande échelle. Nous sommes aussi conscients que ce véritable combat, que nous devons engager dès maintenant, est une grande cause qui dépasse notre entreprise et son périmètre d'activité. C'est

la raison pour laquelle nous souhaitons partager ce projet avec toutes nos parties prenantes : les consommateurs, les filières d'approvisionnement, la communauté Fleury Michon, nos clients distributeurs et nouveaux marchés ainsi que la société civile.

Une période propice aux opportunités de croissance et à l'innovation

Le futur qui s'ouvre à nous est porteur d'avenir. Nous vivons un moment clé sur nos marchés. Les changements d'habitudes de consommation liés à la prise de conscience du lien entre alimentation et santé, ainsi que les changements de comportements d'achats liés aux mutations technologiques, nous ouvrent d'importantes opportunités de développement.

Dans cette perspective, l'innovation est la priorité, avec la volonté d'explorer toutes les voies possibles : réinventer nos métiers historiques, créer de nouveaux marchés, accélérer la croissance organique ou externe.

Adapter notre organisation aux nouveaux enjeux

Nous sommes conscients que pour réussir notre croissance, nous devons nous adapter et faire évoluer notre organisation dans le sens du projet, des modes de consommation et des tendances de marchés.

Priorité est maintenant donnée à l'agilité, la rapidité et l'alignement dans nos organisations. Fondées sur une logique de pôles d'activités, elles évoluent avec le renfort des missions transversales. Au-delà de la recherche de synergie, l'objectif est également de renforcer la compétitivité et l'unité de l'entreprise.

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

“ LES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENTS D'ACHATS ET D'HABITUDES DE CONSOMMATION REPRÉSENTENT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE FORMIDABLES ”



1905

Création de l'entreprise

3 805

Collaborateurs

737,8 M€

Chiffre d'affaires

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	CHIFFRES-CLÉS	8	1.5	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	20
1.1.1	Informations financières sélectionnées	8	1.6	FACTEURS DE RISQUES	21
1.1.2	Informations financières par secteur d'activité	8	1.6.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	21
1.1.3	Les faits marquants relatifs à l'année 2016	9	1.6.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières)	21
1.2	HISTORIQUE	10	1.6.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations	22
1.3	ORGANIGRAMME JURIDIQUE	12	1.6.4	Risques financiers	22
1.4	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	13			
1.4.1	Organigramme par activité	14			
1.4.2	Pôle GMS France	15			
1.4.3	Pôle international	17			
1.4.4	Pôle ventes avec services et divers (inclus dans autres secteurs)	18			
1.4.5	Sites de production et équipements	18			

1.1 CHIFFRES-CLÉS

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

1.1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires net	707,1	757,6	737,8
% évolution CA	1,3 %	7,1 %	- 2,6 %
Résultat opérationnel	28,6	28,6	21,6
Marge opérationnelle	4,0 %	3,8 %	2,9 %
Résultat net	17,9	17,0	16,8
Marge nette	2,5 %	2,2 %	2,3 %
Endettement net	60,5	58,9	54,2

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	2014	2015	2016
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	52,1	43,4	35,2
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 19,2	- 35,5	- 23,1
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 8,6	- 10,0	+ 26,9
Variation de la trésorerie nette	24,3	- 2,1	+ 39,0
Trésorerie de clôture	96,7	94,6	133,6

1.1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾

Chiffres d'affaires (<i>en millions d'euros</i>)	2014	2015	2016
Pôle GMS France	615,4	654,3	625,3
Pôle International	39,9	48,2	54,7
Autres secteurs France	51,9	55,1	57,9
TOTAL	707,1	757,6	737,8

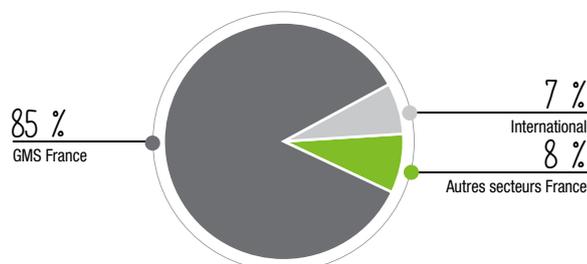
(1) Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

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

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

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



GRAPHE HISTORIQUE CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



Résultat opérationnel (en millions d'euros)

	2014	2015	2016
Pôle GMS France	33,6	31,4	22,7
Pôle International	- 6,7	- 3,8	- 2,6
Autres secteurs France	1,7	1,0	1,5
TOTAL	28,6	28,6	21,6

1.1.3 LES FAITS MARQUANTS RELATIFS À L'ANNÉE 2016

Performance commerciale négative au global, le maintien d'une dynamique positive à l'International et les ventes avec services

Fleury Michon a connu un exercice 2016 en recul de 2,6 % par rapport à 2015. Cette baisse de chiffre d'affaires est à pondérer avec la très bonne performance sur tous les secteurs constatée l'an passé à + 7,1 %.

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

- Pôle Libre Service GMS France : - 4,4 % ;
- Pôle Libre Service International : + 13,5 % ;
- Pôle Ventes avec Services et divers (autres secteurs) : + 5,1 %.

Les activités GMS France ont connu une baisse de 4,4 % de l'activité dans un contexte relativement atone des ventes produits de grande consommation. L'activité à marque Fleury Michon est en recul de - 2,4 % en charcuterie, - 7,2 % en plats cuisinés et - 12 % en Surimi. Dans ce contexte de guerre des prix de la Grande distribution et de hausse des matières premières, le Groupe va poursuivre et intensifier son projet « Aider les hommes à manger mieux chaque jour » pour apporter aux consommateurs la réponse alimentaire à ses préoccupations (santé, plaisir, développement durable, bien-être animal).

À l'international, l'exercice 2016, comme l'année précédente, confirme la vitalité des activités consolidées au Canada et Slovénie en enregistrant une croissance à + 13,5 % en 2016 (+ 16,1 % à taux de change constant) *versus* + 20,8 % (18,1 % à taux de change constant) en 2015. Les activités intégrées par mise en équivalence (Italie et Espagne) progressent également avec respectivement + 4,7 % (*versus* 9,5 %) en Italie et + 0,9 % (*versus* 4,8 %) en Espagne.

Contraction du résultat opérationnel dans un environnement économique défavorable

La marge opérationnelle s'établit à 2,9 % du chiffre d'affaires *versus* 3,8 %. En valeur, le résultat opérationnel ressort à 21,6 millions d'euros en baisse de 7 millions d'euros et s'explique par :

- Une concurrence soutenue sur les prix de vente consommateurs entre acteurs de la grande distribution ;
- Des coûts d'approvisionnement en hausse (cours de matières premières et parité USD/EUR) ;
- Des charges opérationnelles non récurrentes à hauteur de 2,6 millions d'euros.

Maintien de la marge nette

Le résultat net s'élève à 16,8 millions d'euros soit une marge nette de 2,3 % (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé), similaire à celle de 2015 qui ressort à 2,2 % pour une valeur de 17 millions d'euros.

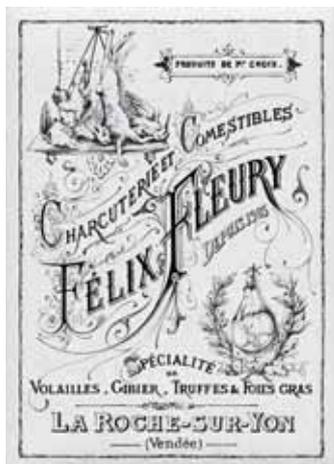
Faible niveau d'endettement et renforcement des capitaux propres

L'endettement net du Groupe (endettement brut – trésorerie et équivalents de trésorerie) s'améliore encore à 54,2 millions d'euros *versus* 58,9 millions d'euros, après trois années consécutives de forte amélioration.

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'élèvent à 221,7 millions d'euros pour un gearing (endettement net/capitaux propres) en baisse à 0,24 *versus* 0,28 en 2015.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE HISTORIQUE

1.2 HISTORIQUE



DE 1885 AUX ANNÉES 50

DES CHARCUTIERS VENDÉENS AUX HALLES DE PARIS

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

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

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

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

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



ANNÉES 60 ET 70

CAP SUR LE LIBRE-SERVICE

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

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



ANNÉES 80 ET 90

CAP SUR LA NOTORIÉTÉ ET LES NOUVEAUX MÉTIERS

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

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

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

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

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

AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR

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.

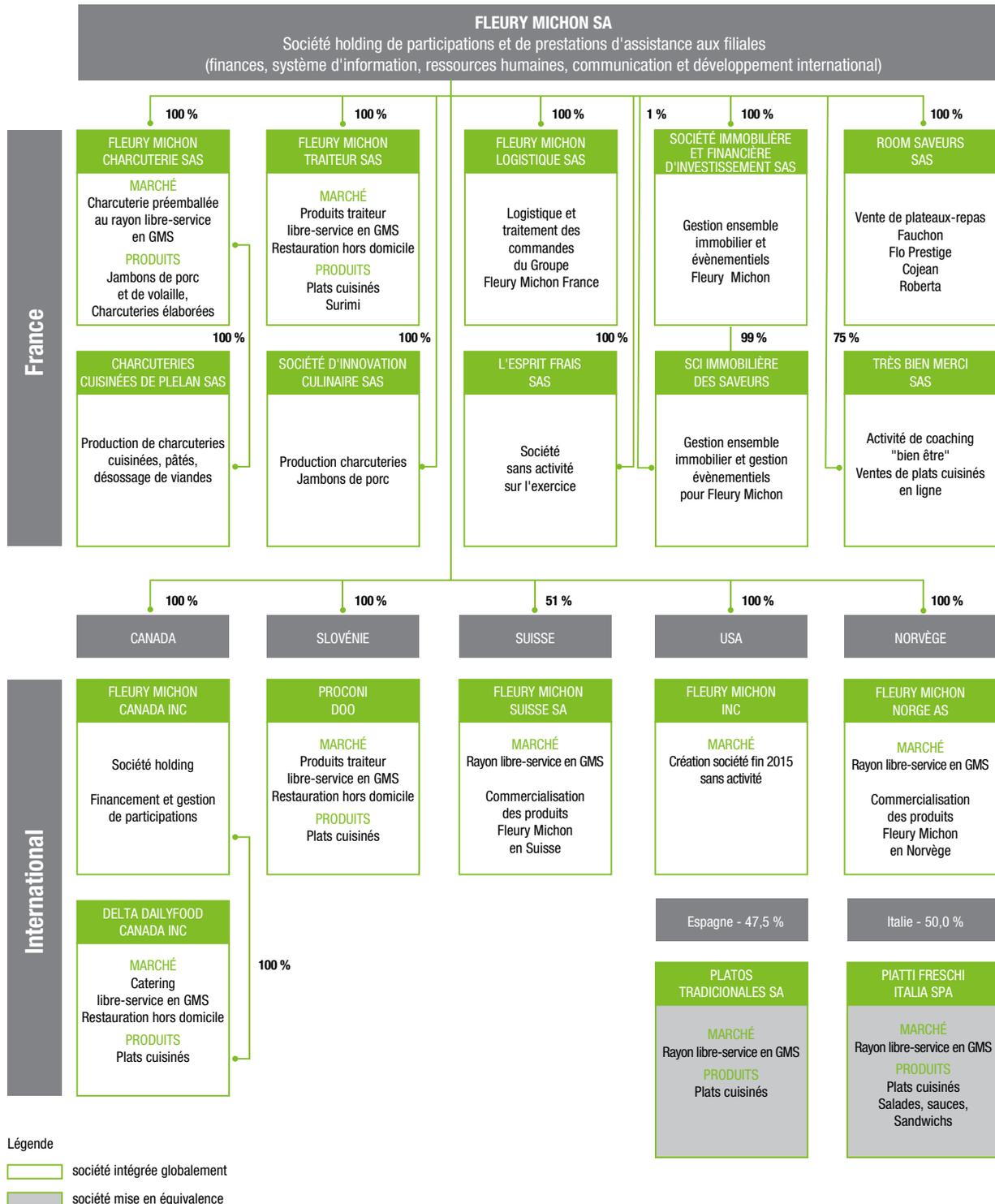
2016 Lancement de la gamme « Coté végétal », des produits à base de protéines végétales pour tous ceux qui souhaitent réduire leur consommation de viande. Ouverture des portes au public : les sites de production, l'élaboration des recettes, les partenaires fournisseurs. Déploiement opérationnel du projet,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



1.3 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Fleury Michon

ORGANIGRAMME JURIDIQUE
au 31 Décembre 2016



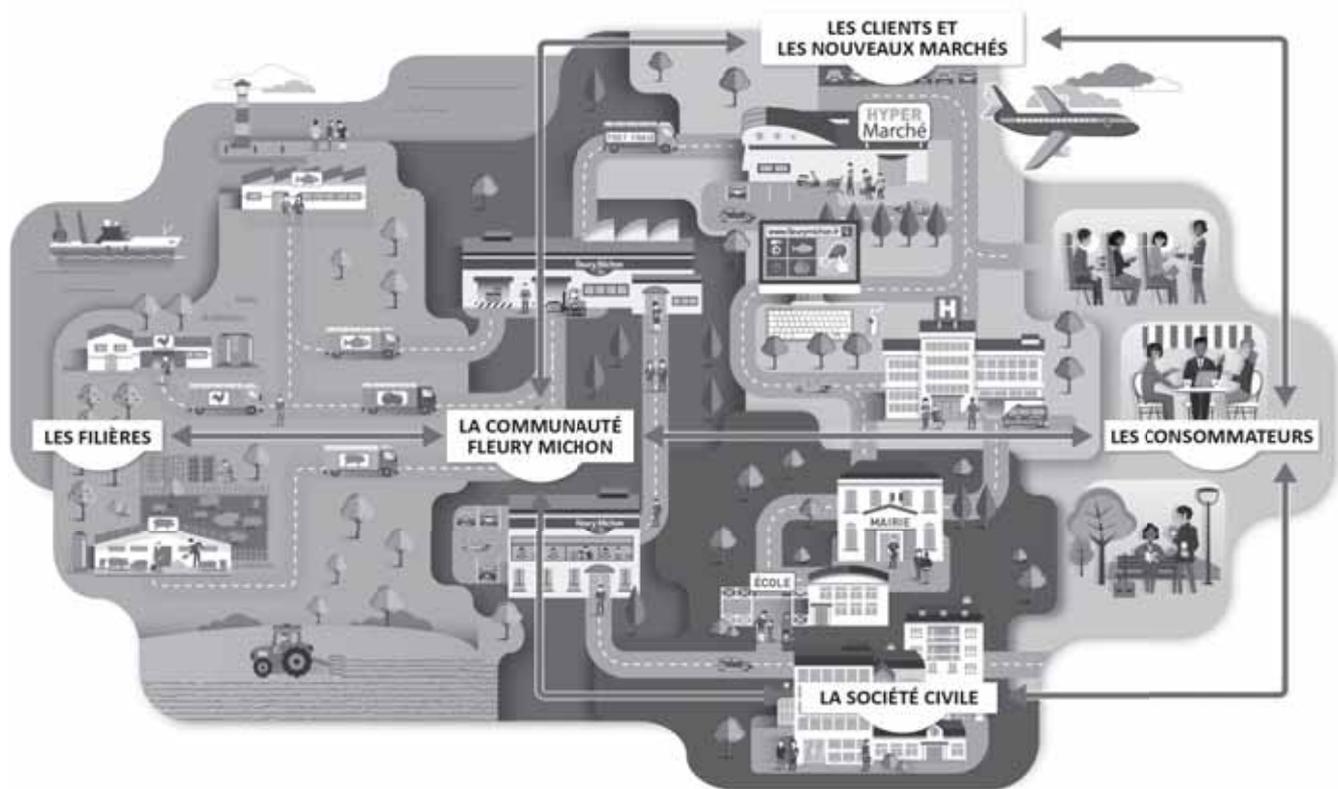
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

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.



1.4.2 PÔLE GMS FRANCE

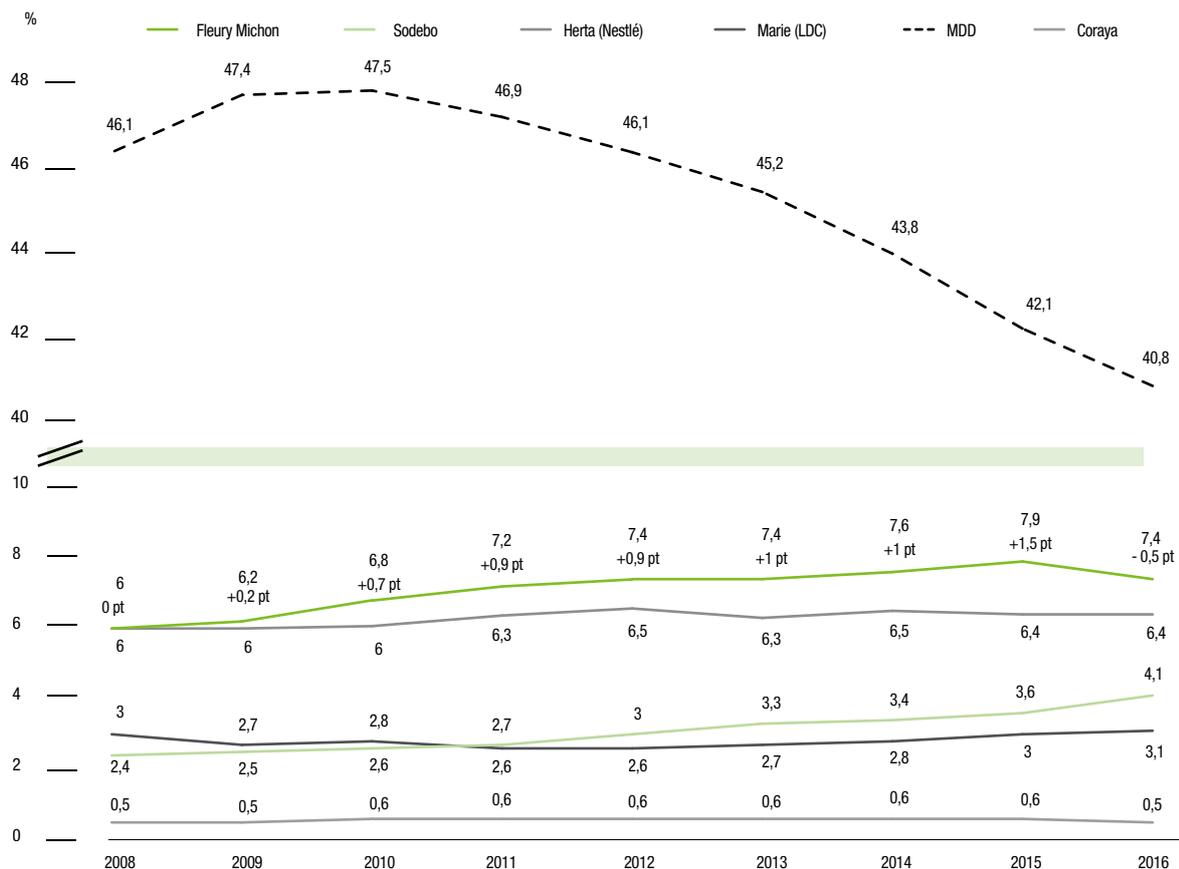
Dans le pôle GMS France, le volume d'affaires est orienté à la baisse sur l'année 2016, la performance du pôle étant négative à - 4,4 %. Le ralentissement de ce pôle est à mettre en perspective avec la croissance de ces dernières années et notamment 2015 (+ 6,3 %) et le contexte général des produits de grande consommation en GMS qui n'ont progressé que de + 0,9 % ⁽¹⁾ en valeur et 0,1 % en volume. Cette situation exprime un besoin de consommation responsable « moins mais mieux » illustré par exemple par la montée des préoccupations sur le gaspillage alimentaire.

À la marque Fleury Michon, le recul a été de - 3,4 % sur l'exercice 2016 et s'explique par le repositionnement de l'offre et

le choix d'une activité promotionnelle raisonnée dans un contexte de guerre des promotions entre enseignes.

- L'activité charcuterie, qui représente 71,2 % du pôle est à 100 % à la marque Fleury Michon, est en recul de - 2,4 %.
- L'activité plats cuisinés, qui représente 17,1 % du pôle, est en repli de - 7,2 % sous l'effet du report deancements des innovations et la perte d'un marché à marque distributeur. À la marque Fleury Michon, le recul du chiffre d'affaires est de - 3,7 %.
- L'activité surimi, qui représente 11,7 % du pôle, est en recul de - 12,2 % (- 12 % à la marque) impactée par un effet défavorable au printemps et au début de l'été.

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



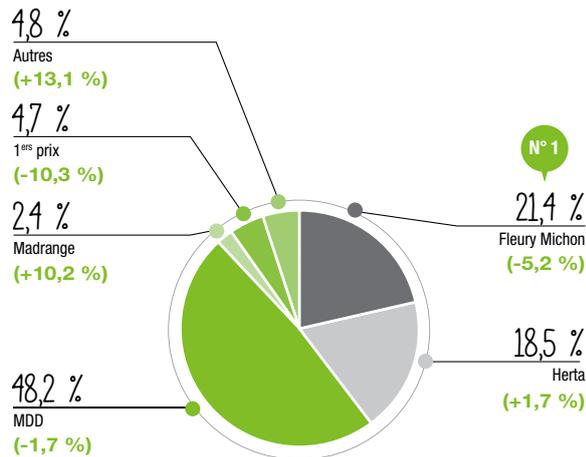
Source : Panel Distributeur IRI

(1) Cumul annuel mobile GMS + HD - Source IRI (Information Resources Inc.) valeur 12/2016.

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

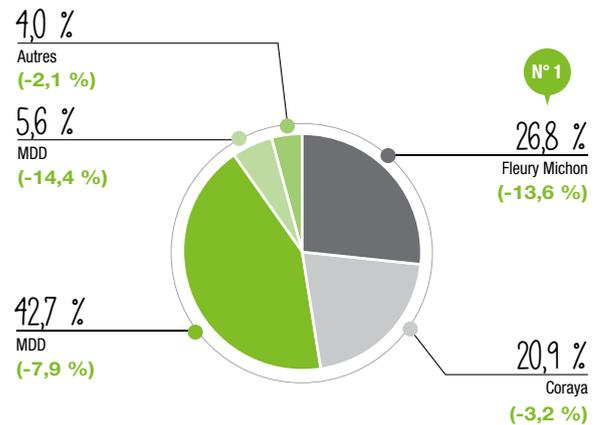
LE JAMBON DE PORC

Marché 1 606 M€ (-1,4 %)



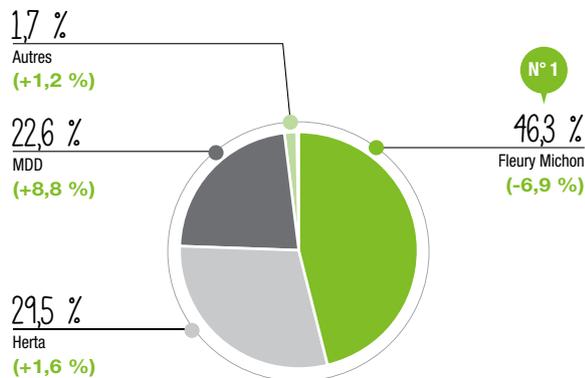
LE SURIMI

Marché 272,4 M€ (-8,7 %)



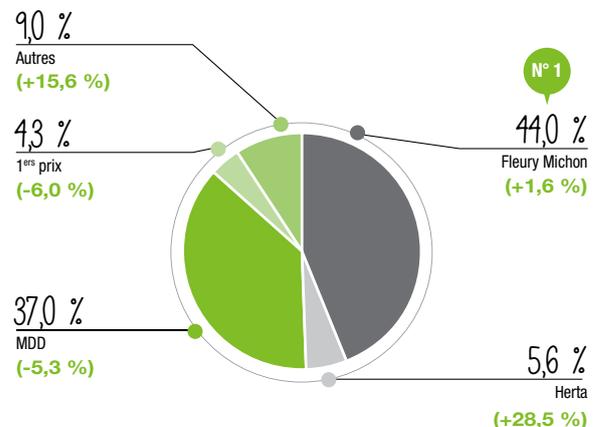
LES JAMBONS DE PORC SANTÉ

Marché 299 M€ (-1,1 %)



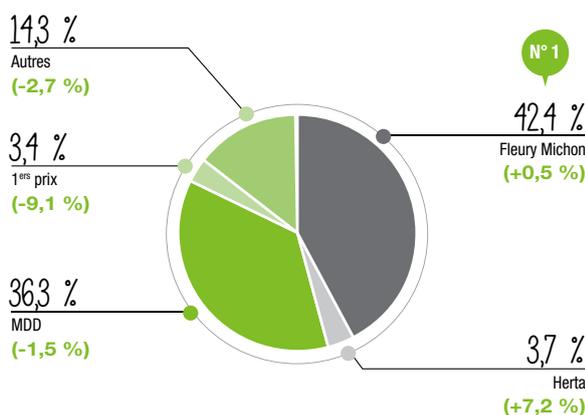
LE JAMBON DE VOLAILLE

Marché 375 M€ (+0,7 %)



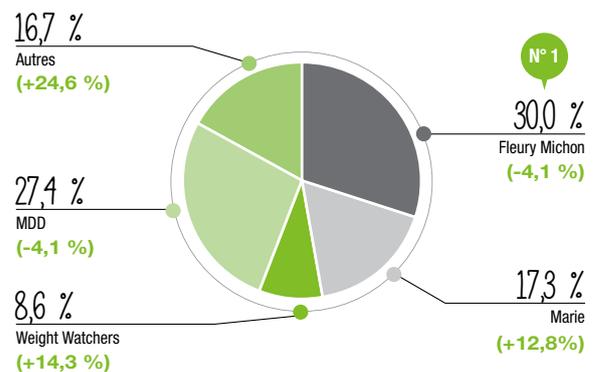
LES CHARCUTERIES ÉLABORÉES

Marché 403,2 M€ (-0,6 %)



LES PLATS CUISINÉS INDIVIDUELS (HORS BOX)

Marché 517,9 M€ (+4,0 %)



MDD : Marques de Distributeurs.

Cumul annuel mobile Total France Source IRI valeur 12/2016.

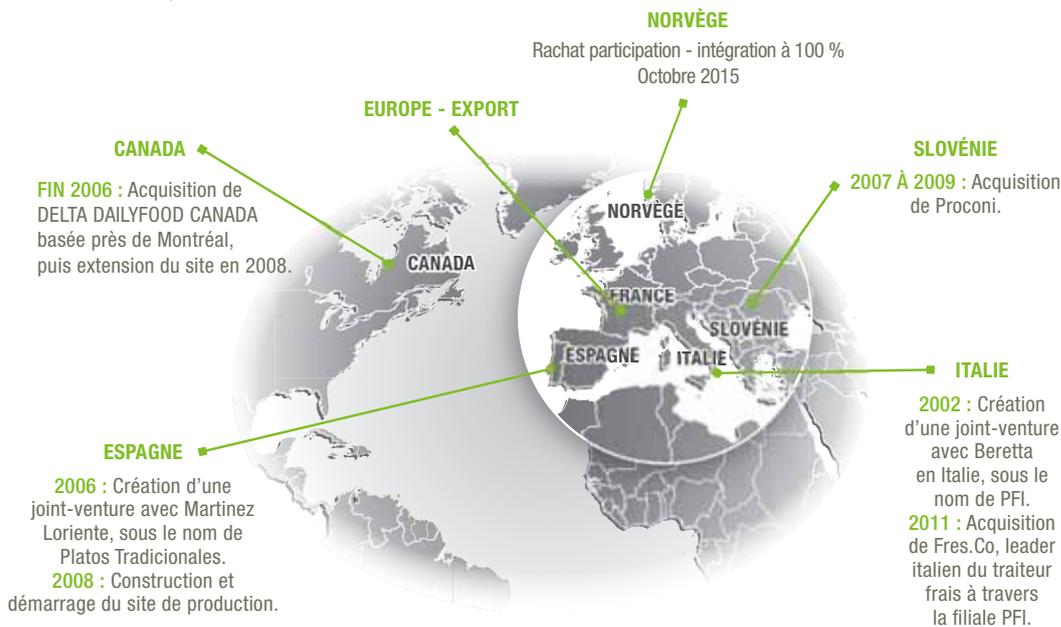
1.4.3 PÔLE INTERNATIONAL

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

- la signature de joint-ventures ;
- l'acquisition de sociétés ;

- l'internationalisation de la marque Fleury Michon.

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



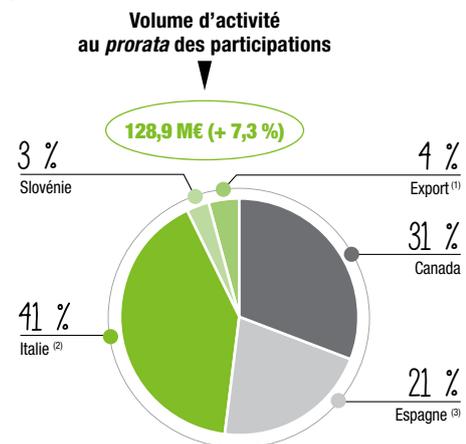
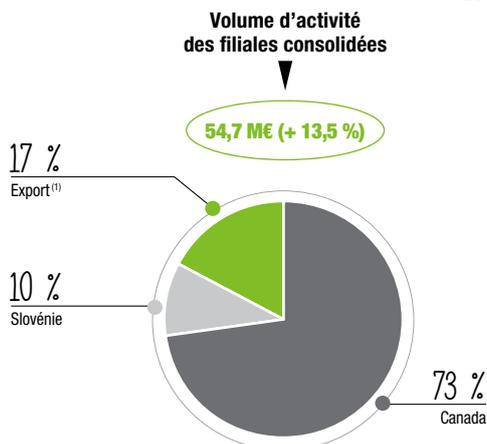
À l'international, la dynamique de progression a été satisfaisante comme l'an passé, avec un chiffre d'affaires en évolution de + 13,5 % (+ 16,1 % à taux de change constant) *versus* + 20,8 % (+ 18,1 % à taux de change constant).

L'activité canadienne affiche une croissance de + 15,2 % (+ 18,9 % à taux de change constant) *versus* + 29,7 % (+ 25,7 % à taux de change constant) et continue ainsi à prendre des parts de marché à la fois en plats cuisinés frais à la marque Fleury Michon

(en grande distribution) et en produits surgelés à destination du catering aérien.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans un contexte économique national difficile. Le chiffre d'affaires non intégré de ces activités est de l'ordre de 165 millions d'euros *versus* 160 millions d'euros en 2015 qui traduit une progression de + 4,7 % de l'activité italienne et de + 0,9 % de l'activité espagnole.

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE EN 2016



(1) Export + Fleury Michon Suisse + Fleury Michon Norvège
(2) Piatti Freschi Italia 50 % du capital
(3) Platos Tradicionales 47,5 % du capital

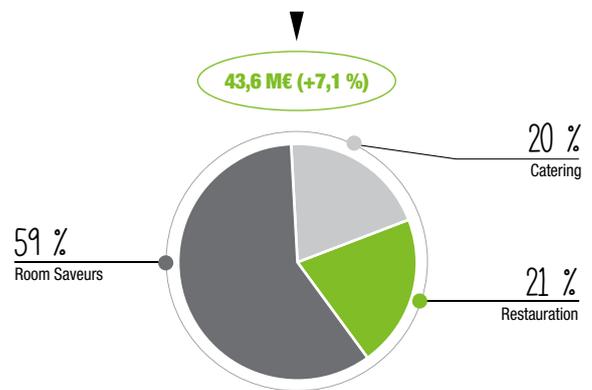
1.4.4 PÔLE VENTES AVEC SERVICES ET DIVERS (INCLUS DANS AUTRES SECTEURS)

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

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

Le chiffre d'affaires autres secteurs s'élève à 57,9 millions d'euros, en progression de 5,1 %. Au sein de ce pôle, l'activité plateaux-repas, buffets et cocktails d'entreprise livrés a évolué de + 6,3 % en 2016, notamment via le bon développement de l'offre buffet.

VOLUME D'ACTIVITÉ VENTES AVEC SERVICES



1.4.5 SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

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

Le Groupe dispose de 11 sites industriels en propre et 5 sites en partenariat (joint-venture).

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

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

- 1 site en Nord Pas de Calais – localité Cambrai : site de charcuterie (jambons de porc) ;
- 1 site en Région Parisienne – localité Frépillon : location immobilière.

7 SITES À L'INTERNATIONAL

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

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

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

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

Sociétés	Lieu géographique	2014	2015	2016
Fleury Michon SA ⁽¹⁾	France	0,7	2,3	1,5
Fleury Michon Charcuterie	France	9,9	8,5	9,5
Charcuteries Cuisinées de Plélan	France	1,7	3,2	0,8
Société d'Innovation Culinaire	France	1,6	6,2	2,3
SOUS-TOTAL CHARCUTERIE ⁽²⁾		13,9	20,2	14,1
Fleury Michon SA	France	0	0,1	0,4
Fleury Michon Traiteur	France	7,1	7,7	5,7
SOUS-TOTAL TRAITEUR		7,1	7,8	6,1
Fleury Michon Logistique	France	1,3	0,9	0,4
Autres sociétés ⁽²⁾	France	1,8	4,7	3,2
SOUS-TOTAL FRANCE		24,1	33,6	23,8
Proconi	Slovénie	0,3	0,2	0,4
Delta Dailyfood Canada	Canada	1,0	2,0	0,9
SOUS-TOTAL INTERNATIONAL		1,3	2,2	1,3
TOTAL		25,4	35,8	25,1

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

(2) Investissements incluant 2,4 M€ financés par crédit-bail.

1.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

- 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 famille jambons cuits et plats cuisinés ;
- Une information nutritionnelle sur tous les emballages et site internet pour 100 g et à la portion.*

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

- Sur l'engagement sel :
 - baisse des teneurs moyennes de - 15,6 % en plats cuisinés,
 - baisse de la teneur en sel de - 7,7 % en charcuterie ;
- Sur l'engagement acide gras trans :
 - apport en acides gras trans inférieur à 1 g/100 g en plats cuisinés (0,116 g/100 g) et en surimi (0,064 g/100 g),
 - absence d'huiles hydrogénées dans 100 % des plats cuisinés et surimi ;
- Sur l'engagement acide gras saturé en plats cuisinés :
 - baisse de la teneur moyenne en acides gras saturés,
 - absence d'huile de palme dans 100 % des plats cuisinés ;
- Sur l'engagement étiquetage nutritionnel 100 % des produits comportent un tableau nutritionnel pour 100 g et à la portion ;
- Sur l'engagement salarié :
 - 80 % des salariés ont réalisé un suivi nutritionnel,
 - 350 consultations diététiques financées par la Mutuelle de l'entreprise,

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

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

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

En 2016, les trois ministères signataires ont reconnu l'atteinte des engagements après vérification et validation par le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies) Agro-Alimentaire, organisme tiers indépendant.

Composés de cuisiniers et d'ingénieurs, l'équipe R&D, conseillée par un Chef d'exception depuis 1987, en la personne de Joël Robuchon, renouvelle chaque année 20 à 30 % des recettes. Les efforts de recherche et de développement se sont poursuivis au cours de l'exercice 2016 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.

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charge, aucune dépense n'a été portée à l'actif au cours de l'exercice 2016.

* Actions de sensibilisation auprès de ses salariés.

1.6 FACTEURS DE RISQUES

1

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

Les risques les plus significatifs identifiés font l'objet d'une revue régulière par la direction du Groupe, le Comité d'audit et risques et par la Direction Qualité Sécurité Environnement (QSE).

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

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

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

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

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

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

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

Afin de répondre aux modes et habitudes de consommation, le Groupe propose une large gamme de produits traiteurs et de produits de charcuterie élaborés à partir de différentes catégories de matières premières (porc, volaille, poisson, bœuf) issues principalement des marchés français et dans une moindre mesure des marchés européens et 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.

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs nationaux et internationaux sélectionnés de manière rigoureuse (cahier des

charges, analyse de risques, audit) et privilégie un partenariat sur le long terme (action filières). Les sources d'approvisionnement et le nombre d'intervenants sur le marché sont suffisamment variés pour réduire le risque de défaillance d'un fournisseur qui pénaliserait les activités du Groupe.

Le Groupe dispose de 9 sites industriels en France auxquels s'ajoutent un site au Canada et un site en Slovaquie. Ces sites

industriels bénéficient d'investissements réguliers et conséquents qui permettent de garantir la performance des outils industriels. En outre, le Groupe a toujours traditionnellement pratiqué une politique prudente en matière de protection de ses actifs, de couverture de risques majeurs du type dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile, de responsabilité des mandataires sociaux, et d'atteinte à l'image de marque.

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

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

Il n'existe pas, pour une période allant du 31 décembre 2016 jusqu'à la date du présent Document de référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en

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

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

1.6.4 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.6.4.1 RISQUE DE CHANGE

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

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 2016, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2017 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	6 000	-
Change à terme part asymétrique	-	-
Contrat de change à terme ventes	-	4 000
TOTAL	6 000	4 000

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

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

inefficace). La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres.

1.6.4.2 RISQUE DE TAUX

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

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2016, le montant couvert est de 50 245 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 50,0 % à la clôture de l'exercice. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note annexe 1 paragraphe 1.2.15.

1.6.4.3 RISQUE SUR TITRES

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

Au 31 décembre 2016 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 239 001 actions propres pour une valeur totale 6 849 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 64,40 euros au 31 décembre 2016, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 15 392 milliers d'euros.

1.6.4.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances, d'un montant maximum de 50 millions d'euros, a été mis en place pour diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme. Au 31 décembre 2016, la trésorerie nette ressort à 133,6 millions d'euros (150,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 16,7 millions d'euros de découvert bancaire) versus 94,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant de 45,1 millions d'euros à la clôture des

comptes. L'endettement net financier s'élève ainsi à 54,2 millions d'euros contre 58,9 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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 d'emprunt canadien dont le montant restant dû auprès des établissements de crédits représente moins de 1 % de la dette financière globale du Groupe. Au 31 décembre 2016, la société canadienne Delta Dailyfood ne satisfait pas à l'ensemble des covenants décrits ci-après :

Compagnie de « Financement Agricole Canada »

Les ratios de covenants non respectés sont :

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

Nous avons obtenu en 2016, une lettre de Tolérance aux conditions non respectées de la compagnie de « Financement Agricole Canada ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2017 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 1 072 milliers d'euros au total est classé en dettes financières à long terme pour un montant de 764 milliers d'euros au vu de l'obtention du « waiver » avant la clôture des comptes.

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

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

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. Certains clients, pris individuellement, représentent plus de 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.



2016

5° reporting RSE

100%

Taux de couverture des activités consolidées France + International

43

Critères de reporting



2

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

AVIS AU LECTEUR	26	2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS	64
Périmètre et méthodologie de reporting	26	2.4.1 Notre démarche de management de l'environnement	64
2.1 VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION	27	2.4.2 Prévenir les pollutions	66
2.1.1 Les enjeux stratégiques de Fleury Michon	27	2.4.3 Utiliser les ressources durablement	68
2.1.2 Notre vision de la responsabilité sociétale	31	2.4.4 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)	74
2.1.3 Les enjeux RSE de Fleury Michon	34	2.4.5 Agir en faveur de la biodiversité	75
2.1.4 Intégrer les actifs intangibles de l'entreprise dans sa valorisation	38	2.4.6 La démarche environnementale des activités de service	76
2.1.5 La démarche RSE portée au plus haut niveau de l'entreprise	39	2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE	79
2.1.6 Une démarche conduite dans le dialogue avec les parties prenantes	40	2.5.1 La politique ressources humaines : la recherche du juste équilibre entre le développement économique et la vision humaine	79
2.1.7 La gouvernance responsable et respect de l'éthique	44	2.5.2 Le périmètre du reporting social	81
2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS	47	2.5.3 Le profil des effectifs du Groupe	81
2.2.1 Étendre notre démarche de responsabilité à nos approvisionnements	47	2.5.4 Assurer la santé, la sécurité et promouvoir le bien vivre ensemble au travail	85
2.2.2 Entretenir une démarche nutritionnelle active	52	2.5.5 Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe	90
2.2.3 Ne jamais transiger avec la qualité et la sécurité des produits	56	2.5.6 Proposer une politique de rémunération adaptée	93
2.2.4 La communication auprès des consommateurs : la transparence de l'origine jusqu'à l'assiette	60	2.5.7 Favoriser la diversité dans l'entreprise	93
2.3 ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS	62	2.5.8 Entretenir un climat social favorable à l'épanouissement de chacun	96
2.3.1 Une écoute permanente et des équipes dédiées pour une relation privilégiée	62	2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE	97
2.3.2 Des marques fortes, gage de qualité et d'innovation	62	2.6.1 Entretenir des relations loyales avec les fournisseurs	97
2.3.3 Une logistique performante	63	2.6.2 Mettre le dynamisme économique de Fleury Michon au service de son écosystème	97
2.3.4 Des certifications gage d'assurance qualité et d'exigence	63	2.6.3 Notre impact sur l'emploi et la valeur ajoutée	98
		2.6.4 Participer à la vie locale	100
		2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE	103
		2.7.1 Le rapport du vérificateur indépendant	103
		2.7.2 Le tableau de correspondance	106

AVIS AU LECTEUR

Le chapitre 2 du Document de référence est consacré à 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, ainsi que le Rapport du vérificateur indépendant.

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

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

Au niveau du périmètre France, le périmètre de reporting 2016 est identique à celui de 2015 et 2014.

Au niveau du Groupe, le périmètre 2016 intègre les activités internationales, chaque fois que c'est possible.

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 de référence couvre les activités France du Groupe, (soit environ 94 % du chiffre d'affaires consolidé et 90 % des effectifs CDI et CDD), ainsi que les activités internationales intégrées à 100 % (Hors Fleury Michon Suisse et Fleury Norge AS en Norvège. Ces deux sociétés commercialisent sur leur marché intérieur des références principalement élaborées en France et n'emploient qu'un salarié chacune. À ce titre elles sont exclues de l'ensemble des indicateurs hors Effectif et Répartition de l'Effectif).

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

- L'unité économique et sociale Vendée (UES Vendée qui regroupe les sociétés Fleury Michon, Fleury Michon Charcuterie, Fleury Michon Traiteur et Fleury Michon Logistique). L'UES Vendée, à elle seule, représente plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 ;
- 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 Ille-et-Vilaine ;
- La société Room Saveurs à Paris ;
- Delta Dailyfood au Canada, Province de Québec ;
- Proconi en Slovénie à Murska Sobota ;
- Fleury Michon Suisse ;
- Fleury Norge AS, en Norvège, activité intégrées à 100 % depuis 2016.

Cet ensemble recouvre dix sites de production : Montifaut Jambons, Montifaut Traiteur, Chantonay Charcuterie, Chantonay Traiteur de la Mer, Moulleron Plats Cuisinés, Pouzauges Aides Culinaires, Cambrai, Plélan-le-Grand, ainsi que la plateforme logistique et le Siège Social à Pouzauges Gare et à l'international, Delta Dailyfood 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.



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 audits et risques dresse la cartographie des risques et examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe comme mentionné au Chapitre 3 du Document de référence. En 2016 ce comité s'est réuni 3 fois.

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

« Nous avons initié il y a trois ans notre projet d'entreprise : Aidez les Hommes à manger mieux chaque jour. Nous sommes convaincus qu'industrie alimentaire et Manger Mieux sont compatibles. Avec ce projet, nous voulons montrer qu'au-delà de la marque et de ses produits, Fleury Michon est une entreprise responsable et militante. Une entreprise, à l'écoute des consommateurs, qui se met résolument au service de la qualité et accepte d'être plus transparente. Le Manger Mieux est un enjeu vital, aussi bien pour chacun d'entre nous que pour la planète. Il impacte notre santé et notre bien-être. Il est un facteur de stabilité pour la collectivité. C'est un choix de société pour nos enfants que nous voulons faire. À tous et à chacun, consommateurs, clients, fournisseurs, représentant de la société civile, nous vous invitons à nous rejoindre dans ce projet qui nous concerne tous. »

Régis Lebrun, Directeur général

2.1.1.1 POURQUOI FLEURY MICHON SE SAISIT DU MIEUX MANGER ?

Pour la diversité des personnes, des produits et des acteurs

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

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

Il est difficile d'identifier les bons 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 sur une communication qui recherche parfois 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'origine animale et végétale. Nous pouvons constater une accélération du temps perturbant chacun dans ses choix de vie personnels. L'urbanisation devient un synonyme d'anonymat et de dégradation de l'hygiène de vie. Nous remettons en cause 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.

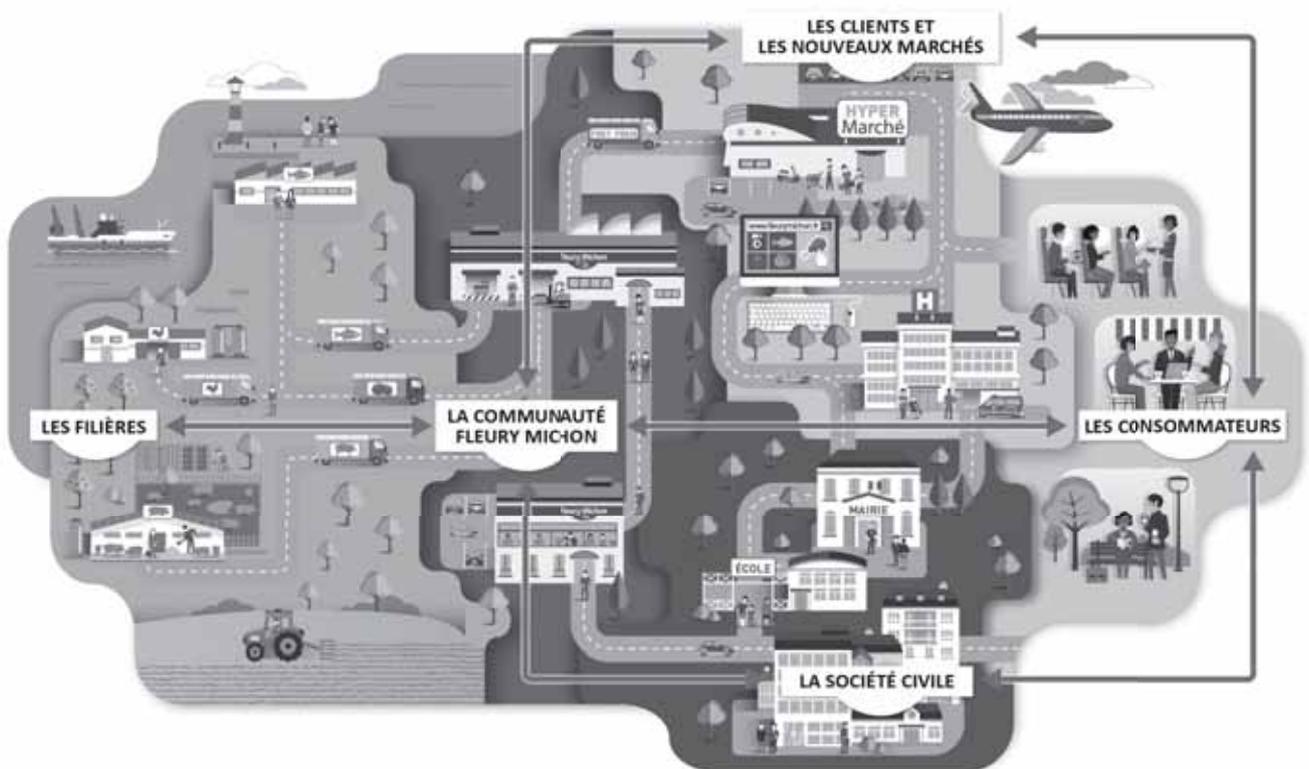
Nous retrouvons un décalage entre avoir envie de changer et le faire. Sur le principe, l'idée d'aider les hommes à manger mieux chaque jour est partagée par tous. Mais la grande difficulté est de modifier le comportement de toutes les parties prenantes.

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, 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 ;
- Depuis septembre 2016, nous participons à l'expérimentation nationale de 4 systèmes d'étiquetage nutritionnel simplifié.

Quel que soit le système adopté, Fleury Michon appliquera l'étiquetage nutritionnel simplifié sur 100 % de ses produits.

2.1.1.3 LE CHANTIER FILIÈRES

Le lien que nous voulons réinventer

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

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

Le résultat que nous visons

- Proposer aux consommateurs des produits Fleury Michon sains et naturels, contribuant à leur bonne santé, riches en goût et plaisir, correspondant à leurs modes de vie... à un prix accessible qui permette le développement des acteurs de la filière ;

- S'assurer qu'à terme, chaque acteur comprenne et assume tous les maillons de la chaîne alimentaire : santé, écologie, économie.

2.1.1.4 LE CHANTIER CLIENTS ET NOUVEAUX MARCHÉS

Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à engager nos clients dans le projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » en le transformant en opportunité de développement pour leurs entreprises, dès lors qu'ils deviendraient acteurs et promoteurs du projet, dans leurs points de vente, dans leurs entreprises, 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, mode de vente, produits correspondant aux attentes du consommateur en matière de santé, de qualité, de plaisir et d'environnement... à un prix qui est juste et permet le développement de tous les acteurs de la filière.

2.1.1.5 LE CHANTIER COMMUNAUTÉ FLEURY MICHON

Le lien que nous voulons réinventer

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

Le résultat que nous visons

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

2.1.1.6 LE CHANTIER SOCIÉTÉ CIVILE

Le lien que nous voulons réinventer

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

Le résultat que nous visons

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

2.1.1.7 LA VISION DU MANGER MIEUX DE CORINNE LEPAGE

Des personnalités parlent de leur vision du Manger Mieux

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

Entretien avec Corinne LEPAGE, Avocate, ministre de l'environnement de 1995 à 1997, députée au parlement européen de 2009 à 2014 - extrait du Manifeste pour le Manger Mieux, janvier 2017

« Manger mieux c'est l'alternative à manger trop parce que beaucoup de nos concitoyens, et en particulier ceux qui ont le plus de difficultés financières, mangent trop gras, trop salé et trop sucré.

Manger mieux signifie revenir à la consommation de produits de base, si possible issus d'une agriculture biologique ou en tout cas réduite en pesticide. L'alimentation peut être saine, bon marché et source de bonheur. Je me réjouis de voir le regain d'intérêt pour la cuisine et l'essor de circuits courts qui rapprochent les consommateurs des producteurs.

Manger mieux implique aussi de changer notre regard sur l'agriculture. Quand je vois l'émergence du mouvement incroyable comestible qui encourage les citoyens à cultiver des fruits et légumes accessibles à tous dans la ville, je me dis qu'on est sur la bonne voie. L'idée n'est pas de transformer les habitants en maraîchers. L'agriculture urbaine complète l'offre traditionnelle tout en permettant aux enfants des villes de savoir comment sont cultivés les produits qu'ils consomment.

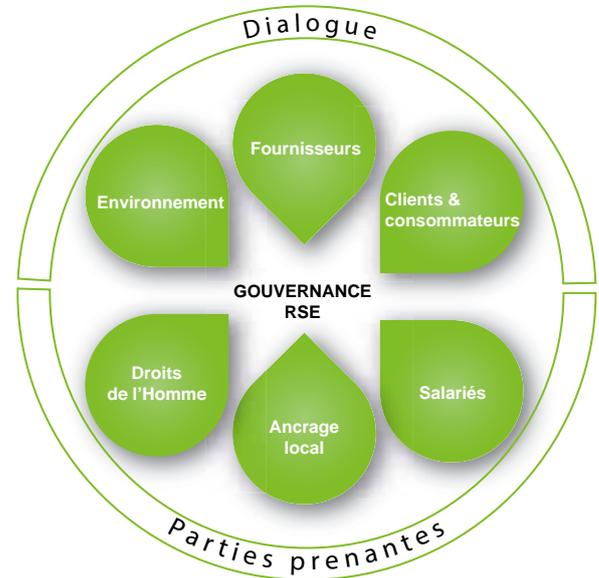
Manger mieux implique aussi de prendre en compte l'avenir de notre planète. L'empreinte écologique du bétail est très importante. Il faut oublier l'élevage hors sol qui est contre nature et promouvoir des modèles plus respectueux de l'environnement et du bien être animal. Nous sommes ce que nous mangeons. Comment pouvons-nous nous sentir bien lorsque nous avalons des animaux élevés et tués dans des conditions abjectes ? La Terre ne supporterait pas la présence de 7 milliards d'individus qui auraient adoptés l'alimentation carnée des américains ou des européens. Nous devons là aussi changer de modèle en repensant nos apports en protéines pour baisser notre consommation de viande. »

2.1.1.8 LA RSE SE FOND DANS LE PROJET D'ENTREPRISE

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

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

Politique RSE Fleury Michon, avril 2010 – mai 2015

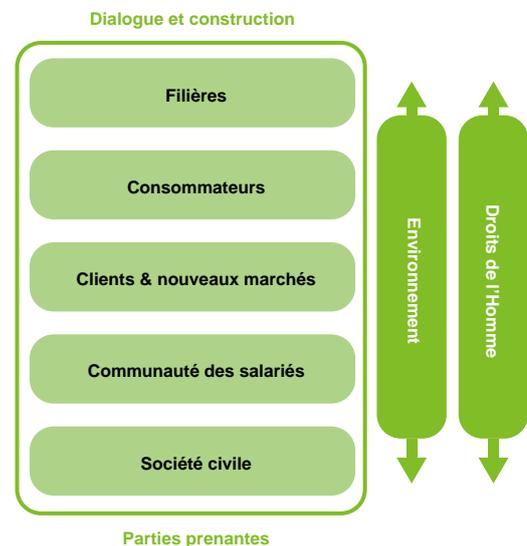


Le projet Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », juin 2015

À partir de juin 2015, le schéma de notre démarche RSE évolue et vient se fondre dans notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Ce projet s'articule autour du dialogue et 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

RÉSPÉCT MUTUEL

EXCELLENCE DU SERVICE CLIENT ET CONSOMMATEUR

ADAPTATION CONTINUELLE

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.

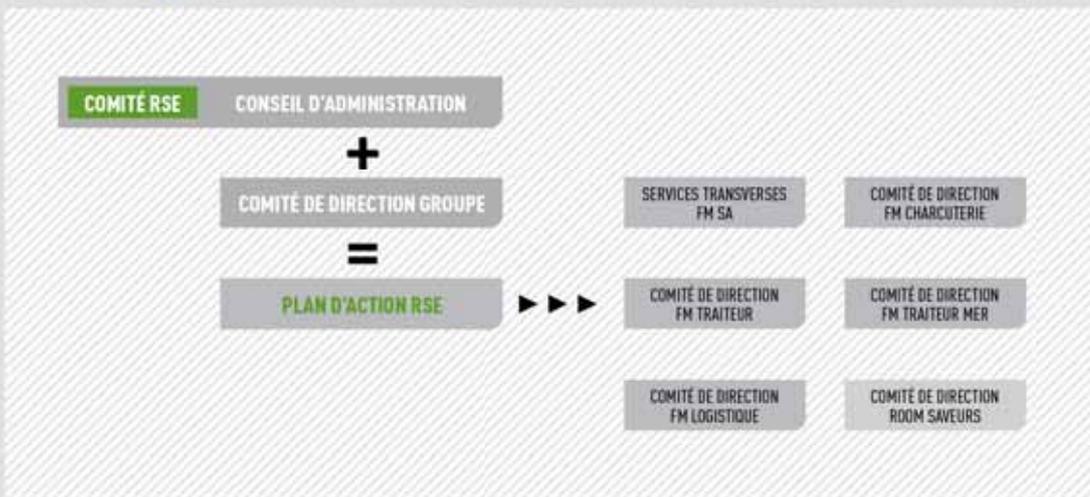
► Nous orientons notre politique d'achat vers les achats responsables.

► 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^{ère} richesse de l'entreprise pour garantir la qualité irréprochable des produits et des services.

- **3,8%** (2,5 fois le minimum légal) de la masse salariale sont investis dans la formation du personnel
- **1,3 M€** sont investis dans la sécurité et les conditions de travail
- Depuis 2008 le ratio de consommation d'énergie directe a baissé de **-24,0%** et celui de l'eau de **-19,2%** ⁽²⁾
- **295 personnes** formées aux problématiques de l'environnement
- Plus de **150 partenariats et mécénats** soutiennent des initiatives aussi bien locales que nationales
- **1 emploi direct** chez Fleury Michon génère **2,9** emplois dans le reste de l'économie française ⁽¹⁾



3 LOGISTIQUE

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

- Taux de service logistique **99,5%** (sur **95 000** tonnes et **395 millions** d'unités consommateurs expédiées)
- Système de traçabilité de l'origine de chaque ingrédient au produit fini



1 APPROVISIONNEMENTS

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

- Le groupe consacre **67%** de son chiffre d'affaires aux achats fournisseurs (transport, emballage, matières premières)
- Pour l'activité France, Fleury Michon fait travailler **près de 3 200** fournisseurs dont plus de **94%** basés en France ⁽¹⁾
- L'activité France de **Fleury Michon** génère plus de **10 300** emplois indirects en France ⁽¹⁾

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

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

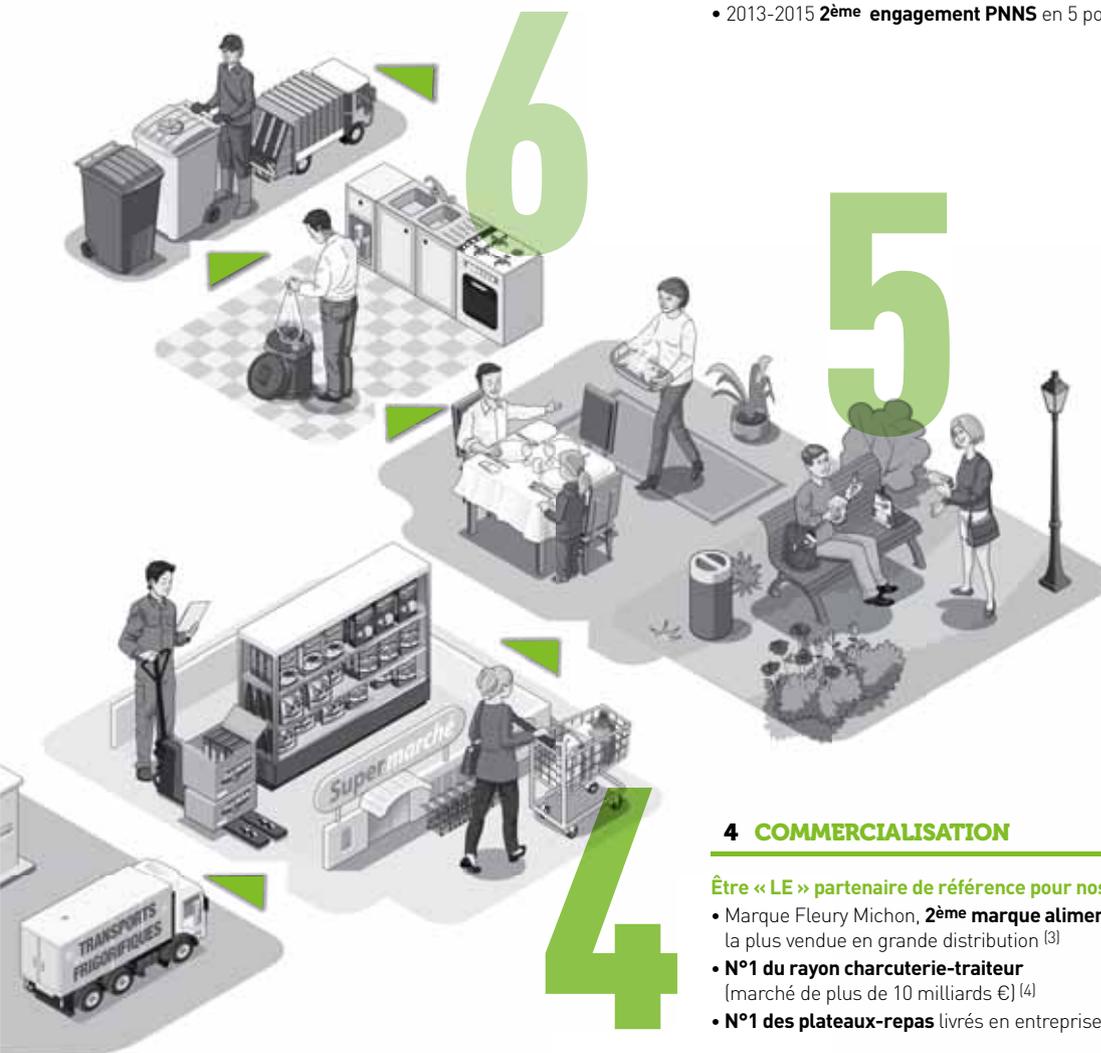
Assumer notre responsabilité environnementale et faciliter le recyclage des emballages.

- 100% des emballages mentionnent les consignes de tri
- Utilisation de 25% de plastique recyclé dans les barquettes de jambon
- Depuis 2005 le poids de plastique dans la barquette de surimi a été réduit de -34%
- 940 tonnes d'emballages en moins mises en marché chaque année entre 2010 et 2016

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 ⁽⁵⁾ en 5 points
- 2013-2015 2^{ème} engagement PNNS en 5 points



4 COMMERCIALISATION

Être « LE » partenaire de référence pour nos clients.

- Marque Fleury Michon, 2^{ème} marque alimentaire la plus vendue en grande distribution ⁽³⁾
- N°1 du rayon charcuterie-traiteur (marché de plus de 10 milliards €) ⁽⁴⁾
- N°1 des plateaux-repas livrés en entreprises

[3] Source Kantar World panel 2016 [4] IRI part de marché valeur 2016 [5] Programme National Nutrition Santé

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

1 APPROVISIONNEMENTS**Acheter auprès des fournisseurs**

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilités sociale et sociétale

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

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

4 COMMERCIALISATION

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

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

Responsabilité économique

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

Responsabilité environnementale

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

5 CONSOMMATION

Devenir la marque alimentaire préférée des Français

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociétale

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

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

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

Responsabilité environnementale

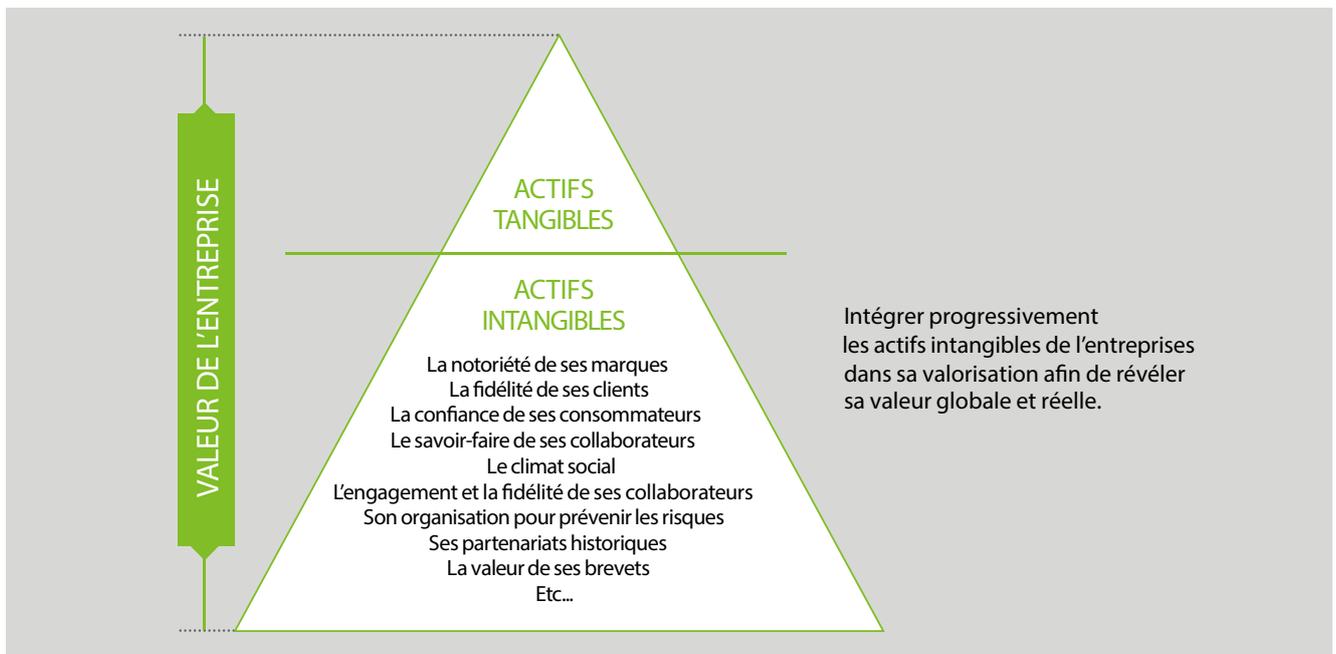
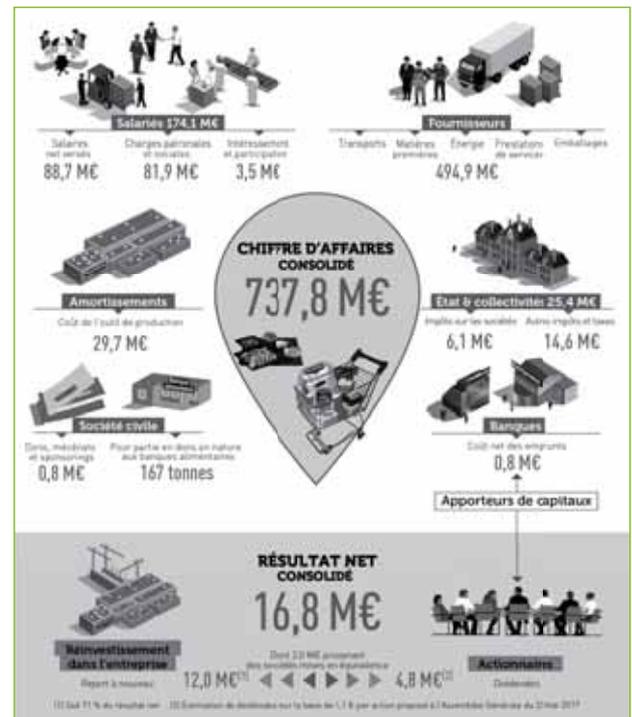
- Proposer des emballages réutilisables pour un autre usage domestique
- Indiquer sur l'emballage les consignes de tri
- Contribuer à la prise en charge des déchets d'emballages par la cotisation EcoEmballages
- Réduire les consommations d'eau et d'énergie, les déchets, les émissions de gaz à effet de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

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

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

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

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



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

2.1.5.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LA DÉMARCHE RSE

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

Pour éclairer le Conseil d'administration dans le choix de ses orientations stratégiques, le Groupe s'est doté depuis 2013 d'un Comité RSE. De nombreux sujets stratégiques pour le Groupe nécessitent en effet une approche incluant la dimension de responsabilité globale de l'entreprise pour trouver une réponse adéquate sur le long terme. À celles des trois membres du Comité RSE (Nadine Deswasière, Présidente, Geneviève Gonnord et Vincent Roquebert, Administrateur représentant des salariés) 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. En 2016, le Comité RSE s'est réuni 2 fois. Les principales thématiques abordées ont été le bien-être et l'alimentation animale, les évolutions en matière de consommation durable, l'engagement solidaire.

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

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

2

Plus de dix ans d'engagements en RSE

2003	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies	Officialisation de l' engagement RSE Création d'un Comité de pilotage	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^{er} place au Gaïa Index	Politique achats Politique ancrage territorial Code Conduite Éthique Calcul empreinte économique et sociale 3^e reporting RSE 2^e plan d'actions 1^{er} place au Gaïa Index*	Déploiement du projet Fleury Michon « aider les Hommes à manger mieux chaque jour » qui encapsule la démarche RSE Gaïa 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

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.

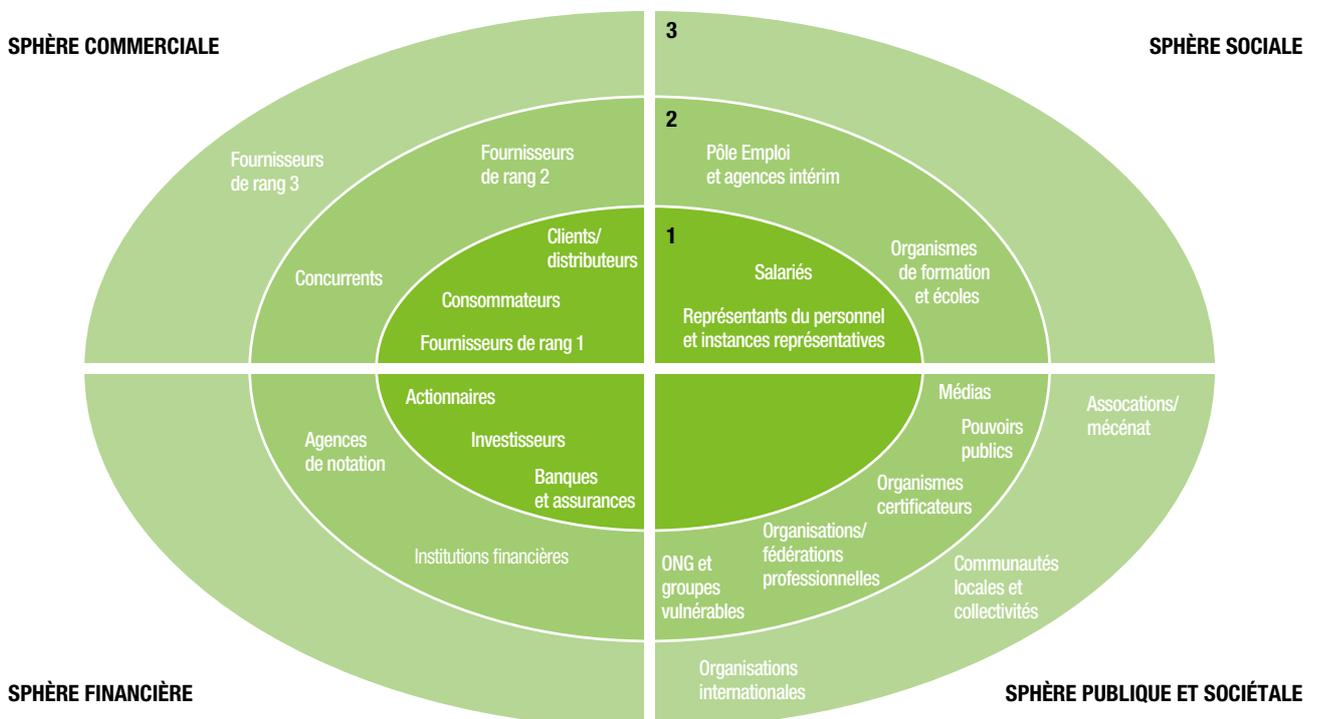
CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

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



NIVEAU D'IMPORTANCE 1

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat social • Réputation de l'entreprise • Qualité de vie au travail • Garantie des intérêts des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Accords collectifs • Respect des dispositifs légaux de représentation du personnel • Mise à disposition des moyens nécessaires • Promotion de la gouvernance sociale
Clients/Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Visibilité des produits auprès des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la réputation • Sur la notoriété • Sur la confiance • Sur les innovations (attentes d'innovations et succès/échecs des lancements) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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



Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> • Juste rétribution • Respect des délais de paiement • Pérennité de la relation commerciale • Perspectives de développement • Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire • Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la valeur du titre • Sur les décisions en Assemblée générale • Sur la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe • Valorisation financière • Pertinence de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les apports de capitaux • Sur le soutien au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe • Limitation des risques • Solvabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les apports de capitaux • Sur le soutien au développement • Sur la couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Juste rétribution • Respect des délais de paiement • Pérennité de la relation commerciale • Perspectives de développement • Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire • Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs • Audits et contrôles qualité
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Se différencier • Gagner des parts de marché • Croître • Contribuer collectivement aux avancées de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur l'émulation commerciale, marketing, R&D... 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux syndicats professionnels ou sectoriels
Organismes certificateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de l'entreprise • Disponibilité (accès facile) et transparence des informations, des procédures, des process... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la labellisation, la certification de l'entreprise ou de certains sites, activités • Sur la réputation, la crédibilité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Audits qualité, environnement, sécurité alimentaire...
Enseignement, formation	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de jeunes, d'adultes, de salariés • Apport de nouvelles formations, filières... 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Offres d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des profils adaptés • Force de proposition (profils, techniques de recrutement...) • Source de diversité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions, rencontres, groupes projets

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
<ul style="list-style-type: none"> Pouvoirs publics : Orientation ressources humaines Orientation environnement Orientation santé/sécurité des consommateurs Orientation financière et fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> Dynamisme du tissu économique, création de richesses et d'emplois Rentrées fiscales Respect des réglementations en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre législatif Niveau de pression fiscale Attribution de subventions Financement de projets 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux actions collectives Partages d'idées, de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Représenter collectivement les intérêts de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres, échanges Participation aux instances représentatives
Agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> Coopération de l'entreprise Disponibilité et transparence des informations 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation et la notoriété institutionnelle Sur la confiance Sur la valeur du titre 	<ul style="list-style-type: none"> Réponse aux questionnaires spécifiques Rencontres et interviews
Médias	<ul style="list-style-type: none"> Informations claires, fiables et pertinentes Disponibilité des interlocuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la notoriété Sur la confiance Sur les succès/échecs des innovations Economiques Sur la valeur du titre 	<ul style="list-style-type: none"> Communiqués de presse Conférences de presse Réponses à des sollicitations spécifiques Visites de sites de production Réponses aux interviews
ONG et groupes vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la notoriété Sur la confiance Economiques Sur la valeur du titre Sur les pratiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Juste rétribution Respect des délais de paiement Pérennité de la relation commerciale Perspectives de développement Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> Économiques Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs Audits et contrôles qualité
Associations/mécénats	<ul style="list-style-type: none"> Financement de partenariat, sponsoring, mécénat Apport de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la notoriété 	<ul style="list-style-type: none"> Financement de multiples associations sous forme de mécénat, sponsoring, aide Membre de Conseils d'administration d'associations Dons alimentaires
Communautés locales et collectivités	<ul style="list-style-type: none"> Contribution aux enjeux locaux Protection de l'environnement Création d'emplois Appui au développement local (économique, infrastructures, formation, associatif, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Attribution de subventions Financement de projets Attractivité du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> 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 d'orientation stratégique sont présentées dans le chapitre 3 du Document de référence.

Règles de gouvernance Fleury Michon

Le Conseil d'administration	Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général	Oui		
	Nombre d'Administrateurs indépendants (n'entretenant aucune relation avec le Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement) ⁽¹⁾	4 sur 11		
	Nombre d'Administrateurs présents au Comité d'orientation stratégique (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⁾	5		
	Taux moyen de présence	87 %		
	Versement de jetons de présence en fonction de l'assiduité	Oui		
	Durée du mandat des Administrateurs	3 ans, renouvelables		
	Cumul des mandats ⁽¹⁾	Tous les Administrateurs respectent la règle de non-cumul des mandats		
Rémunération des Administrateurs	Rubrique 3.2 du chapitre 3 du Document de référence			
Et ses comités spécialisés	Existence de comités spécialisés	Comité d'audit et risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité RSE
	Nombre de réunions au cours de l'exercice	3	2	2
	Taux moyen de présence	100 %	100 %	89 %
Actionnaires	Quorum aux Assemblées générales	Assemblée générale du 26 mai 2016 : 84,24 % des actions et 89,85 % des voix étaient représentées		

(1) Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

2.1.7.2 DES PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE POUR ENCADRER L'ACTIVITÉ DE CHACUN

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

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

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

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

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

Leur diffusion a été lancée en 2015 de façon progressive et s'appuie sur les managers niveau hiérarchique par niveau hiérarchique en commençant par les Directeurs généraux et les Directions Métiers.

PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE DES COLLABORATEURS **Fleury Michon**

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

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

Raymond DOIZON
Directeur Général Délégué



Régis LEBRUN
Directeur Général



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



RESPECTER ET PROMOUVOIR LA LOYAUTÉ DES AFFAIRES

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

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

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



PROTÉGER ET PROMOUVOIR L'ENTREPRISE

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

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

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



RESPECTER LES HOMMES

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

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

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

COMMENT VIVRE CES PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE

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

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

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

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

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

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

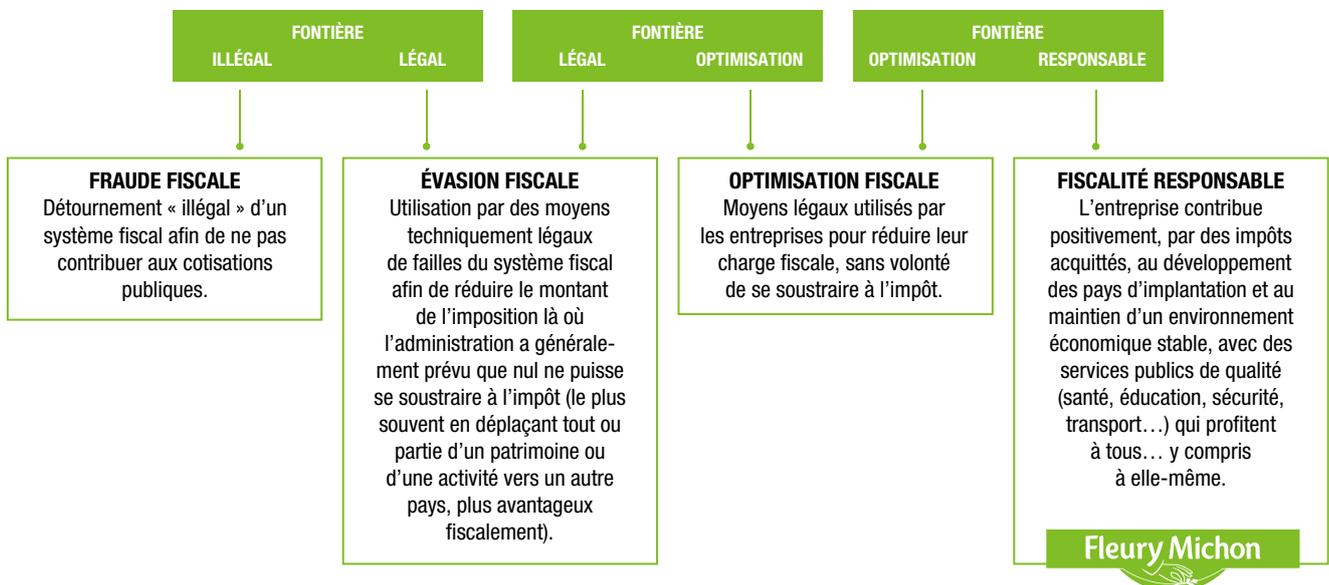
Le Comité de Direction Groupe revise autant de fois que nécessaire ce document et fait une revue annuelle de sa diffusion, de sa connaissance, de son application, de son respect.

Direction Financière et REE - Janvier 2015

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

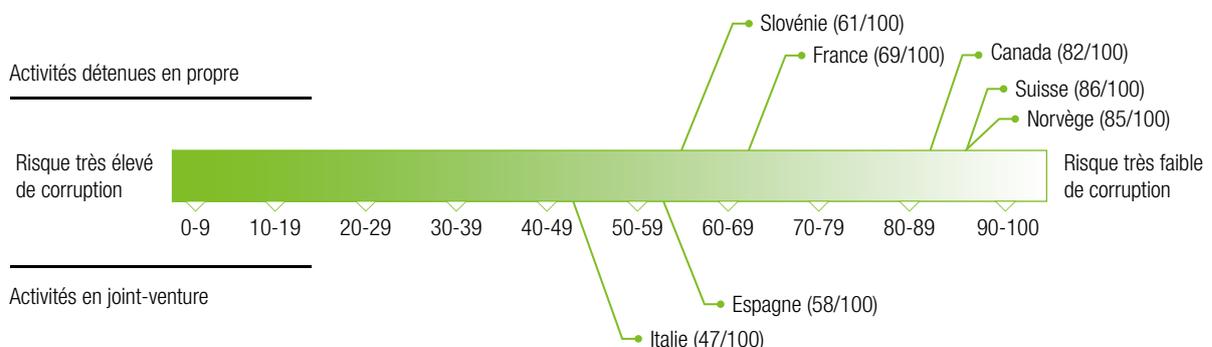
Le groupe Fleury Michon est transparent concernant sa fiscalité et souhaite que sa politique fiscale s'inscrive pleinement dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise. Le Groupe adopte donc un comportement citoyen consistant, non seulement à respecter la législation, mais surtout à apporter une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

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



2.1.7.4 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.

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. Cette stratégie de filières est la clé de voûte d'une chaîne de valeurs capable de répondre aux attentes multiples des consommateurs.

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

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

Les quatre engagements de la Politique Achats

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

- **Garantir les approvisionnements en maîtrisant la sécurité des aliments dans les filières :**
 - sélectionner les meilleures filières d'approvisionnements grâce à un processus de référencement permettant d'évaluer les risques associés à chaque produit,
 - développer les moyens et les plans d'actions adéquats pour maîtriser les risques à tous les stades de la filière, basés sur une analyse de risques,
 - établir un programme d'audit des fournisseurs et des différents acteurs des filières qui tient compte de l'évaluation des risques,

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

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

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

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

La Politique Achats Fleury Michon est validée par le Comité d'orientation stratégique.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Depuis 1973, filière Label Rouge en jambons puis en rôtis ;
- Depuis 2002, filière Bleu-Blanc-Cœur en jambons et en rôtis ;
- Depuis 2004, filière Bio en jambons puis en plats cuisines 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, prise de participation dans Vallégrain, filière porc.

Concernant la Charcuterie, Fleury Michon a également un indicateur de partenariat avec ses fournisseurs d'emballage. 97 % des fournisseurs d'emballage et 92 % des fournisseurs d'ingrédients travaillent avec Fleury Michon depuis plus de 5 ans.

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 en difficultés.

Dans le cadre du calcul de son empreinte économique et sociale, Fleury Michon s'est appuyé sur l'algorithme de la méthode local Footprint® (www.utopies.com rubrique « empreinte économique et sociale »). En 2015, un focus spécifique a été fait sur la filière porc.

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

Les emplois induits en France par l'activité de Fleury Michon avec la filière porc sont de 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.

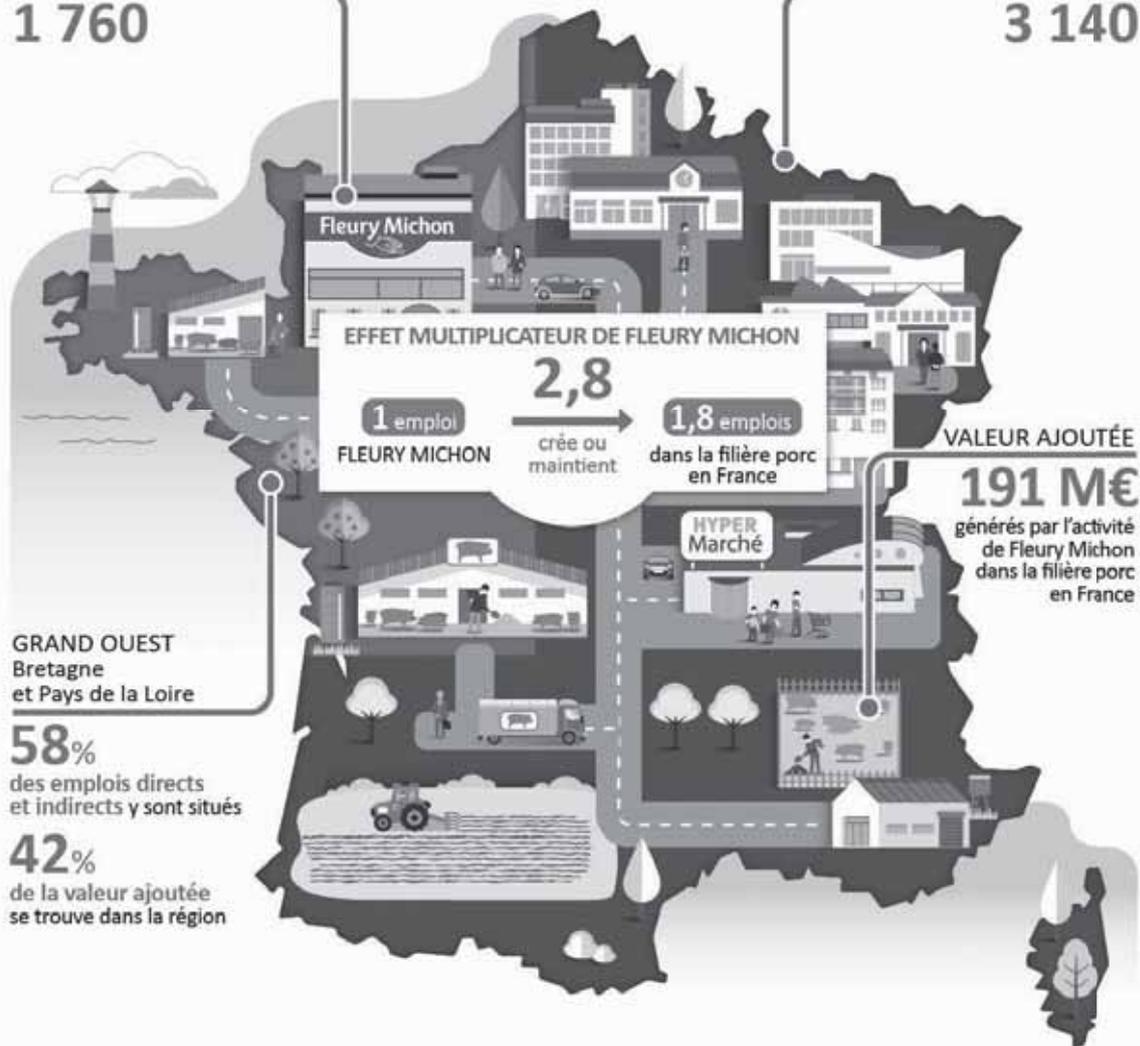
L'EMPREINTE FILIÈRE PORC DE FLEURY MICHON

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

4 900
En France en 2015

EMPLOIS CHEZ
FLEURY MICHON
1 760

EMPLOIS
INDIRECTS
3 140



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

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

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

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

Au 31 Décembre 2016, l'ensemble de ces produits labélisés représentent 18% des ventes à marque Fleury Michon en France.

La filière Bio

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

La filière Label Rouge

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

La filière Bleu-Blanc-Cœur

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

Ainsi, chacune à son niveau, ces filières prennent en compte des critères d'élevage (choix des races, logement des animaux, parcours et alimentation des animaux, âge d'abattage...) en proposant des produits plus respectueux de l'environnement et du bien-être animal.

La filière surimi pêche responsable

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

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

- Le respect de la ressource pêchée :
 - la sélection de deux espèces sauvages non menacées : le colin d'Alaska et le merlu blanc également pêché en Alaska,
 - tous nos approvisionnements sont réalisés auprès de pêcheries labélisés MSC (Marine Stewardship Council),
 - une pêche en quantité limitée afin de permettre le renouvellement de la ressource et éviter sa surexploitation,

- un suivi de l'évolution de la ressource par des organisations scientifiques.
- Le respect du milieu marin :
 - la sélection de pêcheries dont les méthodes de pêche sont respectueuses des écosystèmes,
 - une pêche ciblant des bancs de poissons d'une seule espèce pour limiter les prises accessoires à moins de 2,5 %.
- Le respect de l'Homme :
 - des partenariats construits sur le long terme avec les fournisseurs,
 - prise en compte de la sécurité des Hommes pour l'ensemble de nos fournisseurs,
 - une traçabilité du bateau de pêche à l'assiette du consommateur,
 - une qualité de la ressource pêchée et du processus de transformation (hygiène et sécurité) pour un Battonnet Moelleux sans stabilisants, sans exhausteurs de goûts.

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

Fleury Michon

NOTRE CHARTE POUR UNE PÊCHE RESPONSABLE

Parce que les ressources de nos océans ne sont pas inépuisables, Fleury Michon s'engage autour de

3 GRANDS PRINCIPES : POUR NOS BÂTONNETS MOELLEUX

- 1 RESPECT DE LA RESSOURCE PÊCHÉE**
 - Choix d'espèces sauvages non menacées : Colin d'Alaska et Merlu blanc
 - Pêche en quantité limitée pour permettre le renouvellement de la ressource et éviter sa surexploitation
 - Suivi de l'évolution de la ressource par des organisations scientifiques
- 2 RESPECT DU MILIEU MARIN**
 - Sélection de pêcheries aux méthodes de pêche respectueuses des écosystèmes
 - Pêche ciblant des bancs de poissons d'une seule espèce pour limiter les prises accessoires
- 3 RESPECT DES HOMMES : PÊCHEURS, FOURNISSEURS, ET CONSOMMATEURS**
 - Partenariats à long terme avec nos fournisseurs
 - Qualité du processus de transformation au niveau de l'hygiène et de la sécurité
 - Qualité de la ressource pêchée et traçabilité du bateau jusqu'à l'assiette
 - Qualité garantie sans polyphosphate, sans sorbitol et sans glutamate monosodique

La filière j'aime

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

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

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

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

La filière J'aime c'est :

- Une alimentation de qualité des animaux : ils sont nourris sans OGM, avec des céréales françaises. Tous les aliments, ont une composition et une origine tracées ;
- Le bien-être animal : la Directive Européenne est strictement respectée tout au long de la vie de l'animal, dans le but d'éviter toute souffrance inutile de l'animal ;
- La santé : les porcs sont élevés sans antibiotiques, dès la fin du 1^{er} âge (fin de la 6^e semaine). Une lutte contre l'antibiorésistance est mise en place par la réduction d'antibiotiques utilisés en médecine humaine ;
- Le développement durable : un bilan annuel est réalisé systématiquement.

Un plan de progrès sur 5 ans a été mis en place, dans le but de continuer notre démarche sur l'amélioration du bien-être de l'animal et de diminuer l'impact de l'élevage sur l'environnement. 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 qui deviendront progressivement obligatoires à partir de 2017 jusqu'à atteinte des objectifs en 2020. 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 contrôles effectués peuvent être visuels ou documentaires.

2.2.1.4 LA VISION DU MANGER MIEUX DE PIERRE WEILL

Des personnalités parlent de leur vision du Manger Mieux

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

Entretien avec Pierre WEILL, Ingénieur agronome, co-Président de Bleu-Blanc-Cœur - extrait du Manifeste pour le Manger Mieux, janvier 2017

Bien nourrir les animaux pour bien nourrir les Hommes

« L'histoire de Bleu-Blanc-Cœur a commencé dans les années 1990, lorsqu'un éleveur laitier a constaté que ses vaches produisaient un beurre naturellement tendre au printemps. À cette période de l'année, l'herbe contient 65 % d'oméga 3. En hiver, Jean-Pierre Pasquet a donc décidé de compléter l'alimentation de ses bêtes avec des graines riches en oméga 3 comme la féverole, les pois, le lupin, la luzerne ou le lin. En 1999, une étude clinique a été menée. Un groupe de consommateurs a mangé des produits issus d'animaux nourris avec du soja. Un deuxième groupe a consommé les produits d'animaux nourris avec du lin et du soja. Un mois plus tard, les analyses du second groupe étaient meilleures que celles du premier. Quand les animaux sont bien nourris, l'homme se porte donc mieux !

Bleu Blanc Cœur regroupe 600 acteurs de la chaîne alimentaire, dont Fleury Michon depuis 2001, qui militent pour réintégrer ces plantes dans les sols, les auges... et les assiettes. En Bretagne, la mortalité des porcs nourris au soja tourne autour de 8 %. Avec le lin, elle baisse à 4 % sans recours aux antibiotiques. Les oméga 3 aident aussi à prévenir certaines maladies. L'agriculture du XXI^e siècle doit prendre en compte la santé des gens, des animaux et des sols.»

2.2.2 ENTREtenir UNE DÉMARCHE NUTRITIONNELLE ACTIVE

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

La politique nutrition-santé de Fleury Michon vise à :

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

Parmi les faits marquants de l'année 2016, on peut noter :

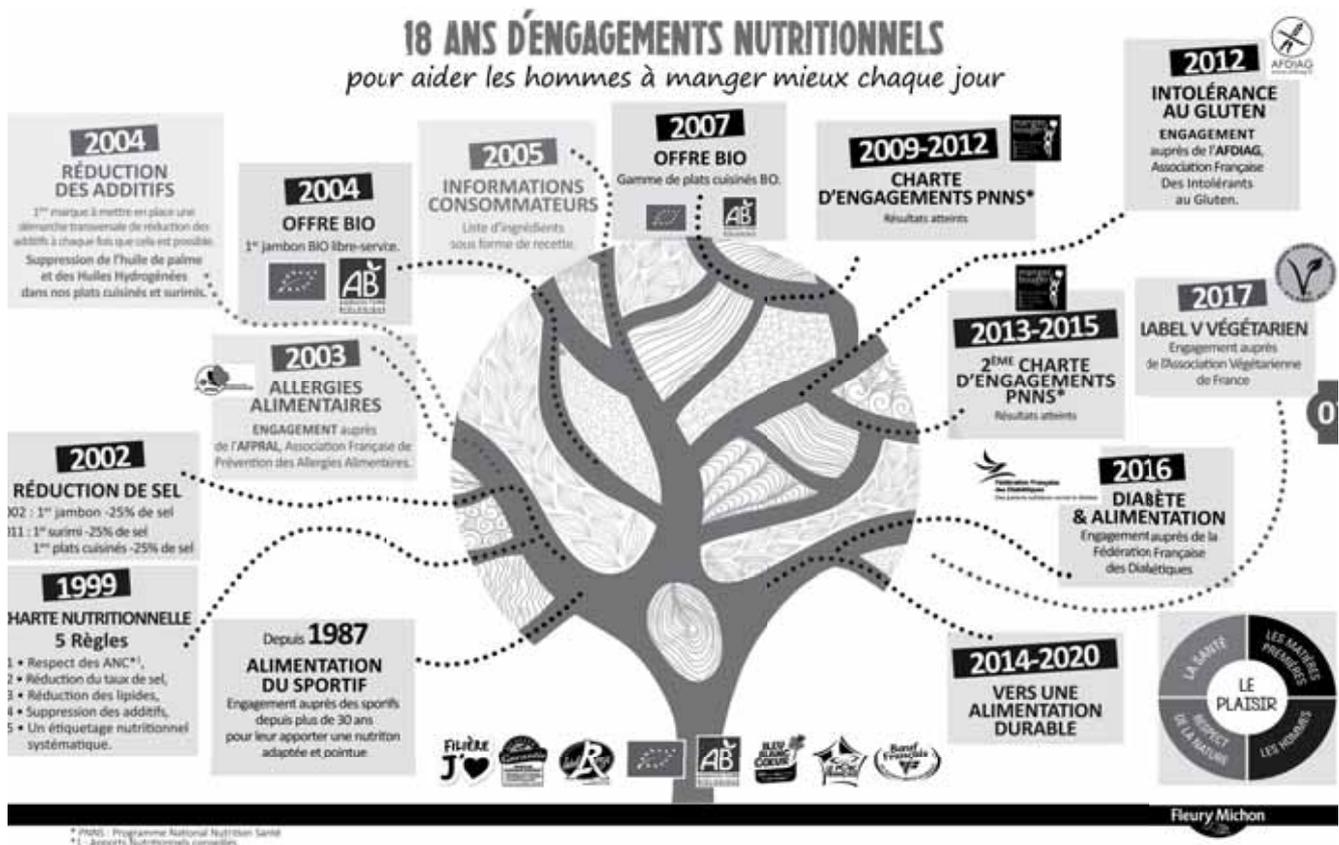
- La validation de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de notre deuxième charte d'engagement de progrès nutritionnel auprès de l'État (PNNS : Programme National Nutrition Santé) sur la période 2013-2015 ;
- La mise à jour de notre charte nutritionnelle avec un engagement plus fort sur la réduction des additifs en basant notre exigence à chaque fois que possible sur la réglementation des produits issus de l'agriculture biologique et/ou des produits destinés aux nourrissons, ainsi que sur la densité nutritionnelle de nos produits (plus de fibres, moins de sucre) ;
- La signature de deux nouveaux partenariats auprès de l'AFD (Association Française des Diabétiques) et de l'AVF (Association Végétarienne de France) ;
- Le renouvellement des partenariats auprès de l'AFDIAG (Association Française Des Intolérants au Gluten), de l'AFPRAL (Association Française pour la prévention des Allergies alimentaires) ainsi que d'Allergobox, partenaire de Fleury Michon depuis 2015, qui a lancé une application pour

aider et renseigner les personnes allergiques et intolérantes dans les supermarchés et sur laquelle les consommateurs peuvent retrouver nos produits ;

- L'organisation de 3 conférences Santé et Alimentation Durable visant à sensibiliser nos équipes en interne sur les problématiques liées aux effets de l'alimentation sur la santé : Conférence sur le Bien-être animal des animaux d'élevage (Agence GreenFlex), Audition du Professeur David KHAYAT sur le thème Cancer et Charcuterie, Conférence sur les Pesticides : Quels enjeux et quels engagements pour Fleury Michon demain ? (Agence GreenFlex) ;
- L'élargissement du périmètre d'application de la charte nutritionnelle à l'international, notamment auprès de la filiale norvégienne ;
- La recherche et le développement effectués pour notre partenariat sportif de haut niveau avec l'équipe cycliste Direct Énergie sur des recettes à consommer pendant l'effort ainsi que des desserts revisités pour les apports nutritionnels, mais sans oublier le plaisir. L'objectif de cette démarche est d'acquérir une expertise pointue auprès des sportifs de haut niveau et d'en faire profiter nos développements futurs auprès du grand public ;
- Le lancement de nos actions pédagogiques de sensibilisation à l'équilibre alimentaire et l'activité physique auprès des associations sportives que nous soutenons via le développement et l'utilisation d'un kit pédagogique sur le Sport et l'Alimentation à destination des enfants de 4 à 12 ans.

2.2.2.1 18 ANS D'ENGAGEMENT AVEC LA CHARTE NUTRITIONNELLE FLEURY MICHON

Les produits Fleury Michon sont au cœur de l'alimentation quotidienne des Français. C'est pourquoi nous travaillons au quotidien depuis 18 ans à proposer à tous une alimentation qui allie plaisir et équilibre alimentaire.2.2.2.1.



2

La charte nutritionnelle Fleury Michon est 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.

2.2.2.2 LES ENGAGEMENTS DANS LE CADRE DU PROGRAMME NATIONAL NUTRITION SANTÉ

Seule marque à s'être engagée 2 fois consécutives auprès du PNNS, Fleury Michon est fière d'avoir rempli les objectifs fixés dans le cadre de ses engagements de progrès nutritionnel auprès de l'État (PNNS) sur les périodes 2010-2012 et 2013-2015.

Ces résultats sont le fruit du travail effectué par nos équipes depuis 17 ans grâce à la cuisine, qui nous a permis de faire évoluer le profil nutritionnel moyen de l'ensemble des recettes de nos produits à marque distribués en GMS (80 % du Chiffre d'affaires Groupe) sans ajout d'additif.

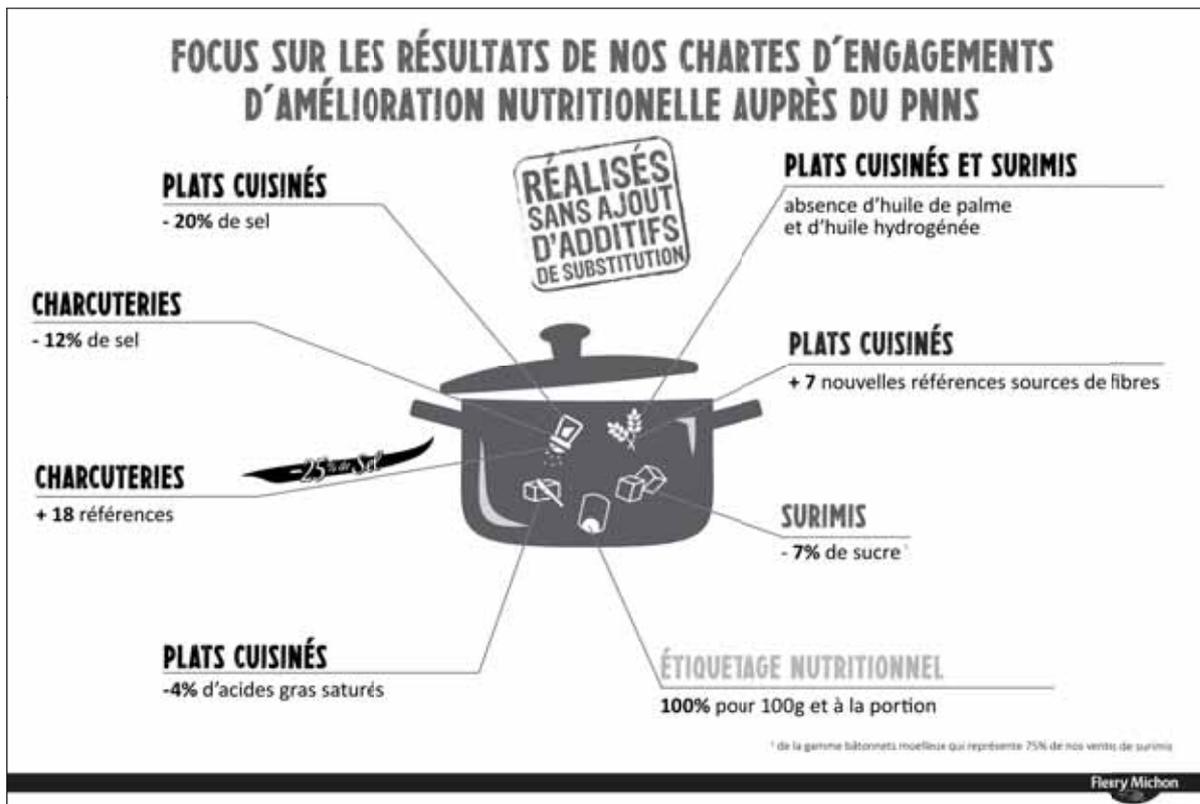
BILAN DE NOS ENGAGEMENTS ENTRE 2010 ET 2015

DE 2012 À 2015, 2 CHARTES PNNS SIGNÉES : RÉSULTATS ATTEINTS

Depuis 1999, nous avons choisi la cuisine pour faire évoluer le profil nutritionnel de nos recettes. Après avoir atteint ses engagements sur la période 2010-2012, Fleury Michon a été la première entreprise à avoir signé en 2014 une seconde charte de progrès nutritionnels auprès de l'Etat (PNNS) dont les résultats sont les suivants :

		RÉDUCTION DU SEL				RÉDUCTION DES ACIDES GRAS SATURÉS	RÉDUCTION DES ACIDES GRAS TRANS	SOURCES DE FIBRES	SUCRES	INFORMATION CONSOMMATEURS	
		Plats cuisinés	Jambons et rôtis hors TSR*	Aides culinaires	Charcuteries TSR*	Plats cuisinés	Plats cuisinés Surimis	Plats cuisinés	Surimis (bâtonnets moelleux)	Tous produits 100g et Portion	
ATTEINT	Charte 2010-2012	Point de départ 2010 (g/100g)	0.897	1.896	Pas d'engagement	13 références	2.97	Plats cuisinés : 0.12 Surimis : 0.09	Pas d'engagement	Pas d'engagement	-
		Objectifs (g/100g)	0.8	1.77	-	-	2.8	< 1	-	-	Etiquetage nutritionnel aux consommateurs sur 100% des produits
		Résultats à fin 2012 (g/100g)	0.76	1.75	-	18 références	2.9 Absence huile de palme et huiles hydrogénées	Plats cuisinés : 0.116 Surimis : 0.064	-	-	100% des produits
ATTEINT	Charte 2013-2015	Point de départ 2013 (g/100g)	0.76	1.62	2.01	18 références	2.9 Absence huile de palme et huiles hydrogénées	-	-	3	100% des produits
		Objectifs (g/100g)	≤ 0.8	≤ 1.75	≤ 1.8	26 références	≤ 2.9	-	6 nouvelles références	< 2.5g	Etiquetage nutritionnel aux consommateurs sur 100% des produits
		Résultats à fin 2015 (g/100g)	0.75	1.70	1.76	31 références	2.85	Résultats identiques à fin 2012	7 nouvelles références	2.8g	100% des produits
ATTEINT	Bilan 2010-2015	Résultats	-20%	-12%	-14%	+18 références (+58%)	-4% Absence huile de palme et huiles hydrogénées	Apports en acides gras trans à 0g < aux recommandations publiques qui sont de 1g/100g	+7 recettes	-7% (à poursuivre)	100% des produits (sur emballages et internet) ont un étiquetage pour 100g et à la portion

Source : bilans finaux chartes PNNS 2010-2015
* TSR = Taux de sel réduit



2.2.2.3 LA CHARTE NUTRITION ROOM SAVEURS

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

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

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

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

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

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

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

À fin 2016, nous avons pu constater des résultats sur l'ensemble des engagements.

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

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

À l'été 2016, 83 % de nos plateaux-repas contiennent les 5 composants essentiels d'un repas équilibré (fruits, légumes, féculents, produits laitiers, protéines animales et ou végétales).

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

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

À l'été 2016, 100 % de nos plateaux-repas sont sans huiles hydrogénées et 78 % sont sans huile de palme. Room Saveurs incite ses partenaires à utiliser plus régulièrement de l'huile de colza dans les assaisonnements de leurs salades. Depuis le 1er juin 2016, les pains de nos plateaux-repas sont issus de farine francilienne et de graines de lin français. Ces pains sont labélisés Bleu-Blanc-Cœur. Cette démarche s'inscrit dans le projet du Groupe : Aidez les hommes à manger mieux chaque jour.

Engagement n° 3 : Réduction de la quantité de sel

Room Saveurs s'engage à diminuer de 5 % la teneur moyenne en sel sur leurs plateaux-repas en utilisant comme seul substitut les aromates. Depuis 2015 Room Saveurs a sensibilisé ses équipes à la réduction du sel et démarré des recherches de solutions alternatives naturelles.

Engagement n° 4 : Diminuer le nombre d'additifs

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

Nos plateaux-repas contiennent en moyenne 7 additifs. Ce chiffre est le résultat d'un travail amorcé dès 2014 avec nos fournisseurs.

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

Notre objectif est de contribuer à la promotion de l'équilibre alimentaire en rendant l'information accessible. Nous avons communiqué notre démarche sur le site internet et le blog Room Saveurs et lors de 2 soirées annuelles avec nos clients. L'équipe R&D a également suivi 7 h de formation dispensée par un nutritionniste.

2.2.2.4 L'INTERNATIONAL

Fleury Michon poursuit l'application de sa politique Nutrition Santé à ses filiales à l'international. Chaque filiale possède désormais une charte nutritionnelle propre et se fixe des objectifs d'amélioration de la qualité nutritionnelle de ses recettes :

- Au Canada, un plan d'optimisation des recettes a été lancé pour réduire la teneur en sucre des plats cuisinés ; 100 % des objectifs fixés pour fin 2016 ont été atteints ;
- En Slovaquie, le bilan du plan d'amélioration nutritionnelle à 3 ans montre des résultats très satisfaisants :
 - absence d'huiles hydrogénées, d'huile de palme et d'huile d'arachide de toute la gamme,
 - suppression des conservateurs (hors charcuteries), des exhausteurs de goût et des arômes artificiels,
 - moins de 10 % de matières grasses dans tous les plats cuisinés,
 - déclaration des valeurs nutritionnelles accompagnées de recommandations nutritionnelles sur chaque produit,

- En Norvège, la politique Nutrition vise à proposer des produits pouvant s'intégrer facilement dans une alimentation variée et équilibrée, en contribuant à la réalisation des recommandations de santé publique. Les points clés de la charte nutritionnelle sont :
 - la baisse progressive des teneurs en sel en le substituant par des ingrédients naturels, sans utilisation de chlorure de potassium ni d'exhausteurs de goût,
 - l'optimisation des teneurs en matières grasses : produits ne contenant pas plus de 10 % de matières grasses, sans huile de palme ni huiles hydrogénées, en privilégiant les huiles riches en acides gras mono et poly-insaturés (huile d'olive, huile de colza),
- la suppression des additifs : interdiction des colorants, des arômes artificiels, des conservateurs (hors charcuteries) et des additifs contenant des OGM, pas plus de 3 additifs par produit,
- l'information des consommateurs : étiquetage systématique des valeurs nutritionnelles sur l'emballage et recommandation de menu équilibré associé.

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

2.2.3.1 UNE POLITIQUE QUALITÉ EXIGEANTE POUR LA SATISFACTION ÉLÉMENTAIRE DES CONSOMMATEURS

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

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

La Politique Qualité et Sécurité de Fleury Michon s'ancre dans la mise en œuvre de Systèmes de Management de la Qualité et Sécurité, reconnus par l'obtention de certification ISO 9001, FSSC22000 ou IFS.

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

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

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

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

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

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

2.2.3.3 LE CONTRÔLE RÉGULIER DE LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

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

- 9 personnes sont dédiées à la qualité des achats ;
- 214 jours d'audit qualité et qualité achats chez les fournisseurs en 2016 ;
- Un laboratoire d'analyses de 8 personnes ;
- Des contrôles visuels systématiques à réception ;
- Des contrôles organoleptiques quotidiens ;
- Plus de 29 000 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 cinq grandes catégories de risques :

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

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

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

- Analyse des risques potentiels inhérents à l'activité du Groupe qu'il s'agisse de risques produits, industriels, sociaux ou, organisationnels 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 ;
- ISO ;
- Identification des risques ;
- Dossiers de prévention ;
- Veilles alertes sanitaires ;
- Veilles médiatiques et scientifiques.

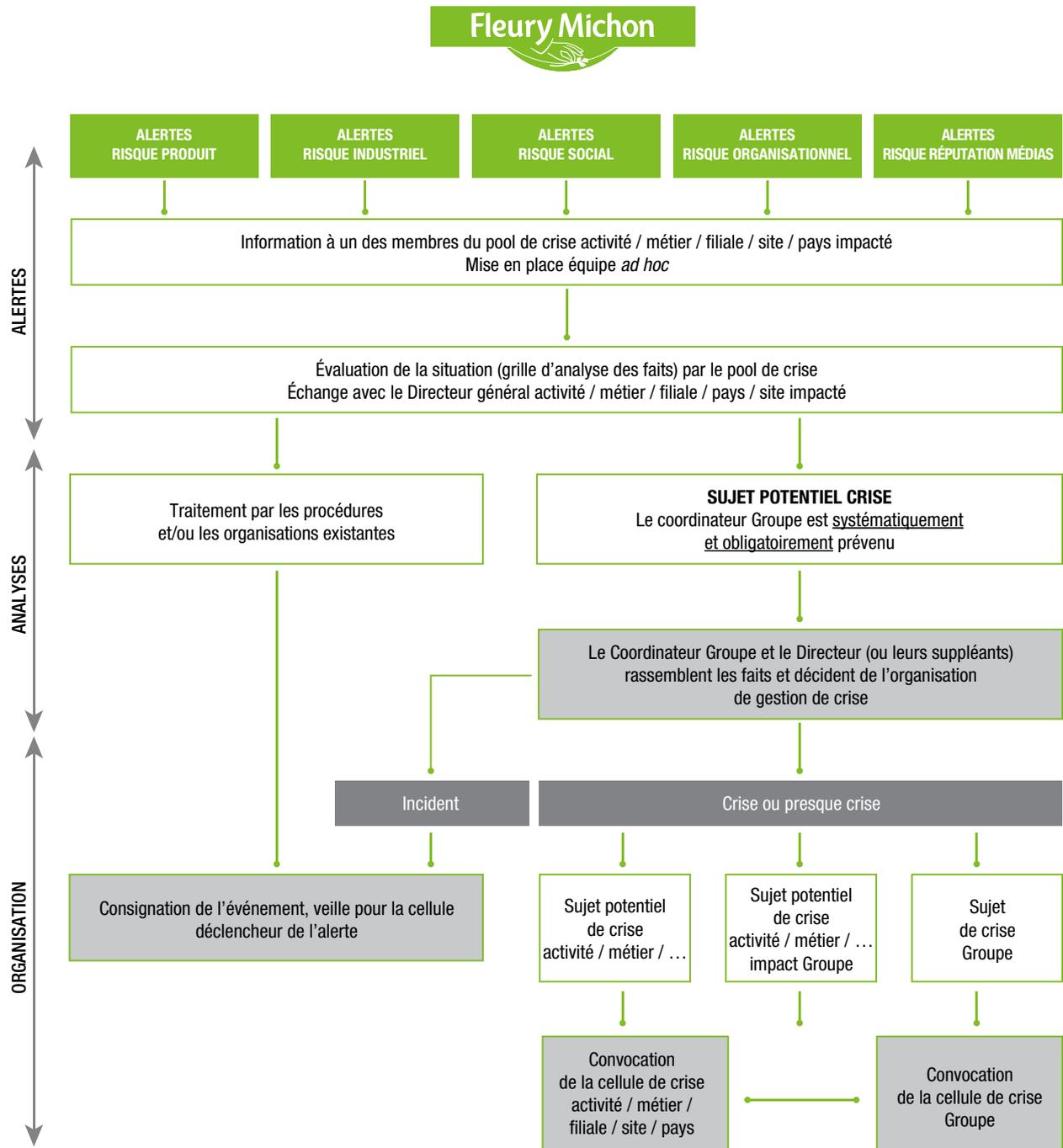
En plus de ces moyens, des actions de formations et d'informations sont mises en place :

- Sessions de formation :
 - mediatraining,
 - gestion des appels à risque,
 - formation des équipes à la gestion de crise.
- Information et sensibilisation des salariés :
 - sécurité des aliments,
 - manuel de crise condensé.
- 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 2016, l'accent a été mis sur la sensibilisation du personnel à la gestion et à la prévention de crise sous forme de gestion des appels à risques, d'exercices de simulation de crise ainsi que sur la sécurité des aliments et l'utilisation du manuel de crise.

Le périmètre d'actions s'est également élargi à l'international par la formation d'une équipe locale à la gestion de crise avec le soutien d'une agence dédiée.

DE L'ALERTE À LA GESTION DE CRISE



2.2.3.5 LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS

Un Service relations consommateurs proactif, installé au cœur des activités de Fleury Michon

Fleury Michon souhaite être en capacité de répondre à toutes les demandes des consommateurs et assurer leur satisfaction. Pour cela, le Service relations consommateurs est intégralement internalisé et se trouve physiquement au cœur des activités de production, logistique et des services supports (qualité, R&D, achats, marketing, commercial...). C'est un atout stratégique pour les délais de réponse et leur pertinence.

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

Proposer des produits pour tous

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

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

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

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

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

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

Dans une logique d'accessibilité prix à l'unité, les références de charcuterie en deux tranches sont au nombre d'une vingtaine en jambons de porc, de volaille et en rôtis. En plats cuisinés, la gamme Sur le Pouce représente le premier niveau de prix chez Fleury Michon avec une dizaine de références. Et dans une logique d'accessibilité prix au kilo, il existe une dizaine de références de jambon porc et volaille en format 8 tranches. Enfin, en surimi, une référence de 42 bâtonnets vient compléter la gamme.

Enfin, Fleury Michon a débuté un partenariat avec le site Internet www.jevismieux.fr. Je Vis Mieux est une initiative sociale pour les consommateurs qui ont du mal à faire face à leurs dépenses de consommation courante. Ce site met à disposition des bons de réduction sur les produits de grande consommation. Les marques partenaires, comme Fleury Michon, offrent ces bons sur ce même site.

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

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

En 2014 et en 2015, Fleury Michon a fait un pas de plus dans cette même direction en faisant preuve de transparence sur ces modes productifs. Ainsi, plus qu'une campagne de communication l'opération #venezverifier, fer de lance de cette nouvelle approche, est une façon innovante d'informer et de dialoguer avec les consommateurs.

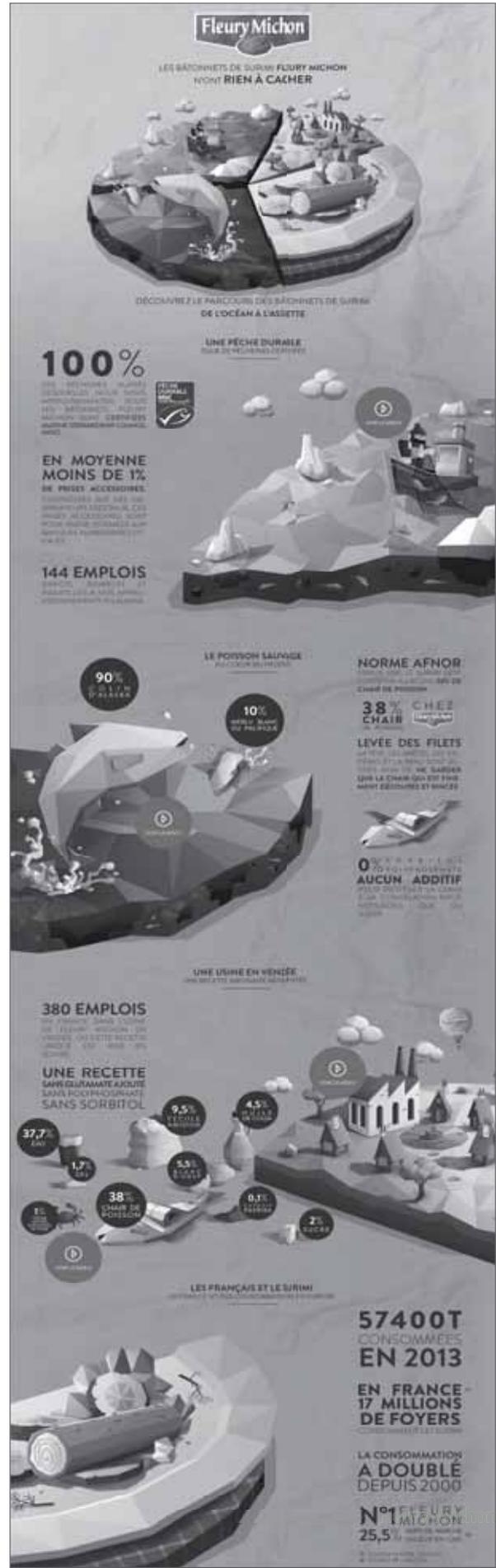


Outre ces opérations de grande envergure, la communication responsable au jour le jour continue de passer par trois canaux :

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

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

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



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 85 % du chiffre d'affaires du Groupe) ou de la restauration rapide, partagent un objectif commun : satisfaire en permanence les consommateurs pour gagner toujours plus en fidélité et en capital confiance. Dans

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

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

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

- Des équipes spécialisées pour chaque enseigne pour une meilleure écoute ;
- Des équipes marketing enseigne en support et analyse ;
- Des équipes merchandising pour l'optimisation de l'assortiment ;
- Des équipes commerciales en région pour démultiplier la puissance.

120 commerciaux pour déployer la stratégie sur le terrain au plus proche du client et remonter les informations au siège.

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

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

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

2.3.2.1 DES MARQUES FORTES AU SERVICE DE LA RÉUSSITE COMMERCIALE

En GMS France l'ensemble de l'offre porte une seule et même marque : Fleury Michon qui représente 95 % de chiffre d'affaires du pôle GMS France. Les 5 % restant sont des produits de marque distributeur.

La marque est un atout concurrentiel majeur. De sa notoriété et de son image dépendent les succès commerciaux et la préférence

des consommateurs. En grande distribution en France, grâce à sa marque Fleury Michon, le Groupe est ⁽¹⁾ :

- N° 1 du rayon charcuterie libre-service, avec 13,3 % de parts de marché ;
- N° 1 du rayon surimi, avec 26,8 % de parts de marché ;
- N° 1 des plats cuisinés individuels, avec 30,0 % de parts de marché.

(1) IRI parts de marché valeur 2016 en hyper et supermarchés + hard discount + drive.

En 2016, le chiffre d'affaires à la marque Fleury Michon représente 590,6 millions d'euros. Cette marque est parmi les plus connues en France avec presque 100 % de notoriété et la plus vendue avec une présence dans 79,4 % des foyers français ⁽²⁾.

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

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

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

Il est essentiel pour Fleury Michon d'entretenir une excellente relation avec chacun de ses clients. Le Groupe s'attache donc à leur fournir des produits de qualité, innovants et rentables. Dans le contexte économique très concurrentiel qui caractérise la période

actuelle, et malgré la pression sur les prix, le Groupe s'adapte en permanence pour trouver des solutions dans son organisation et en innovant, sans jamais transiger sur la qualité.

Ainsi chaque année voit le renouvellement de 20 à 25 % du catalogue, le remodelage des packagings, le lancement de nouvelles thématiques d'animations commerciales... Fleury Michon propose à ses clients une approche collaborative et globale dont l'objectif est double : améliorer l'attractivité et la rentabilité du rayon, concomitamment à la visibilité de ses produits.

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

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

2.3.3 UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE

Enfin, la qualité, la fiabilité et la performance de la logistique de Fleury Michon sont reconnues par la profession et les clients. Pour preuve, le Groupe enregistre un taux de service ⁽¹⁾ 2016 de 99,5 % et un taux de casse produit ⁽³⁾ de 0,01 %. Sur 95 000 tonnes

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

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

Pour les sites de production en France :

- Aides culinaires : ISO 22000 FSSC + ISO 50001
- Montifaut (jambon) : ISO 9001 + ISO 50001
- Chantonnay (charcuterie) : ISO 9001
- Cambrai : Assurance Qualité
- Plélan : ISO 22000
- Mouilleron en Pared : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS
- Montifaut (traiteur) : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS

- Traiteur de la Mer (Chantonnay) : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS

Pour la logistique :

- Plateforme logistique : ISO 9001 + ISO 50001

Pour le siège social :

- Fleury Michon SA : ISO 50001

Pour les sites de production internationaux :

- DDFC (Canada) : ISO 22000 FSSC
- Proconi (Slovénie) : ISO 9001, IFS

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

(2) Kantar Worldpanel 2016.

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

2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS

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

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

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

2.4.1 NOTRE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

2.4.1.1 LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ENCADRÉE PAR LA POLITIQUE QSE

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

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

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

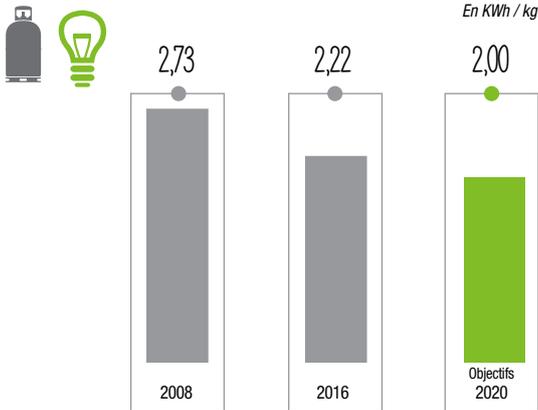
- La prévention de la pollution ;
- L'utilisation durable des ressources (énergies, matières premières, emballages) ;
- La protection de l'environnement.

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

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

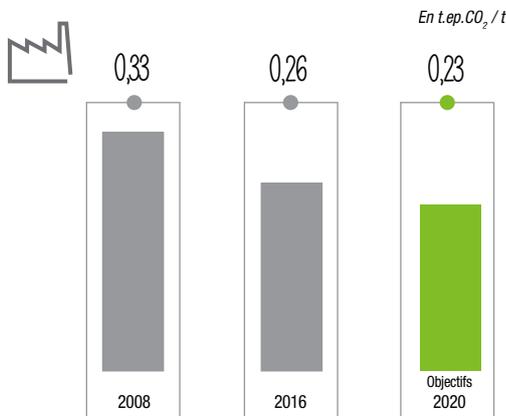
Consommation énergétique

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



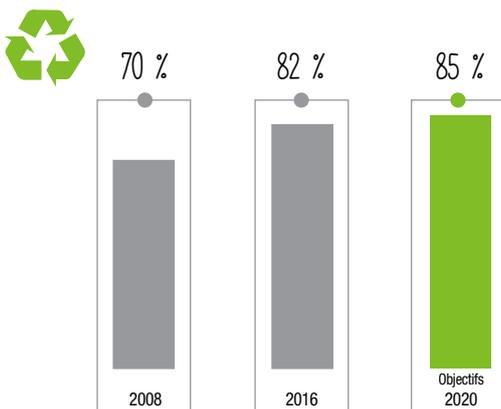
Émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2

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



Proportion des déchets traités par filière de valorisation

L'objectif 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 L'HYGIÈNE ET DE L'ÉNERGIE

Responsabilités et moyens mis en œuvre

La politique QSE est validée par le Comité d'orientation stratégique, elle s'applique au périmètre en France.

La Direction générale ainsi que la Direction pôles valident les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. Le déploiement et le pilotage opérationnel de ces plans d'actions sont délégués à chaque Directeur de site, Responsable de processus ou de fonction.

La cohérence à l'ensemble des actions est assurée par le Directeur QSE.

Ainsi, la 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.

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

Parmi les autres moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions : le poste de responsable sécurité des Hommes, des biens, Environnement & Énergie est opérationnel depuis fin 2016.

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 le pays.

Systèmes de management

La mise en œuvre de la Politique QSE 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 et 22000 pour la mise en œuvre des systèmes de management dans ses unités de production en priorisant les référentiels en relation directe avec son cœur de métier : l'hygiène et la sécurité alimentaire des produits.

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

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

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

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

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

Pour preuve, dans le cadre du plan de formation 2016, 262 personnes en France ont été formées sur des domaines en relation avec l'environnement. Ces formations abordent entre autres les thèmes des risques incendie du fonctionnement des installations frigorifiques, le tri des déchets, la recyclabilité des matériaux plastiques, la norme ISO 50001...

2.4.2 PRÉVENIR LES POLLUTIONS

2.4.2.1 UNE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRÉE À NOS SITES DE PRODUCTION

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

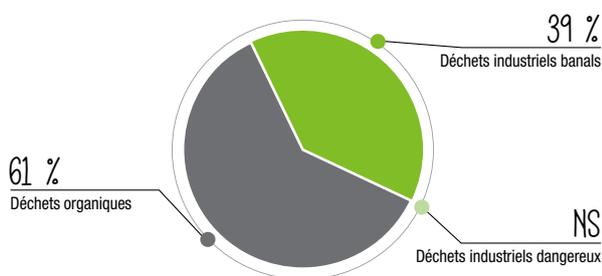
- **Les déchets industriels banals (DIB)** sont les déchets non dangereux autres qu'organiques : emballages des matières premières, lisières de films de conditionnement, cartons et papiers, bois, métaux et bois (par exemple : nos palettes Europe sont intégrés dans une filière de valorisation dont une partie au profit d'une association pour l'emploi de personnes en situation de handicap). Ils font l'objet d'une valorisation soit par recyclage ou réutilisation ou CSR (Combustibles Solides de Récupération) ;
- **Les déchets organiques** proviennent des opérations de préparation et de fabrication dans les différentes unités

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

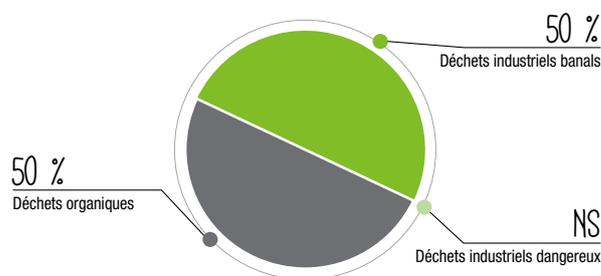
- **Les déchets industriels dangereux (DID)** sont peu présents dans les process Fleury Michon, ils proviennent des activités de maintenance : huiles usagées, solvants, Déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) dont les consommables pour l'éclairage. Ces déchets sont triés à la source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

RÉPARTITION DES DÉCHETS VALORISÉS PAR NATURE EN 2016 (EN % DU VOLUME) FRANCE (BASE 12 224 TONNES) ET FRANCE + INTERNATIONAL (BASE 13 625 TONNES)

France



France + Canada + Slovénie



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

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

L'amélioration du taux de valorisation résulte aussi d'une optimisation du tri des déchets et de la mise en place de la filière de valorisation CSR sur l'ensemble des unités de production.

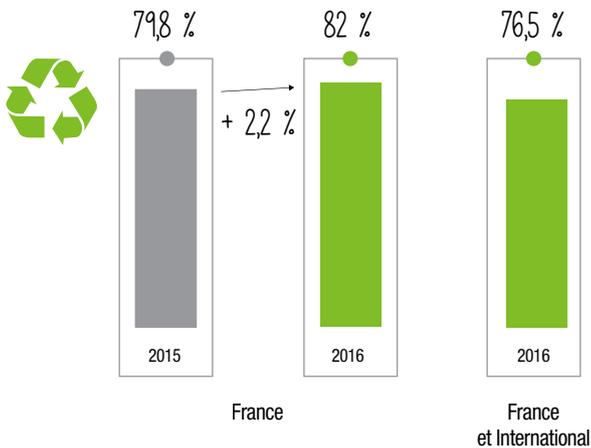
TRAITEMENT DES DÉCHETS

	2015	2016	Variation
FRANCE ⁽¹⁾			
Quantité totale de déchets générés (<i>en tonnes</i>)	14 102	12 224	- 13,3 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (<i>en g/kg</i>)	151	141	- 6,8 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (<i>en tonnes</i>)	11 249	10 029	- 10,8 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	79,7 %	82 %	+ 2,3 points
CANADA + SLOVÉNIE ⁽²⁾			
Quantité totale de déchets générés (<i>en tonnes</i>)	1 283	1 401	+ 9,2 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (<i>en g/kg</i>)	196	193	- 1,4 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (<i>en tonnes</i>)	419	400	- 4,5 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	32,7 %	28,5 %	- 4,2 points
CONSOLIDÉ ^{(1) (2)}			
Quantité totale de déchets générés (<i>en tonnes</i>)	15 386	13 625	- 11,4 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (<i>en g/kg</i>)	154	145	- 5,8 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (<i>en tonnes</i>)	11 668	10 429	- 10,6 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	75,8 %	76,5 %	+ 0,9 points

(1) Hors boues de station d'épuration.
(2) Hors déchet papier pour le Canada.

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

PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION



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

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

Fleury Michon a mis en place un système permettant 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. Depuis 2010, le site de Pouzauges Gare bénéficie d'une station d'épuration utilisant la technologie des boues activées. De juin à novembre, les eaux traitées des stations de Mouilleron et de Pouzauges Gare servent à l'irrigation des terres agricoles. Les rejets en rivières sont ainsi supprimés en période d'étiage.

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

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

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

LA DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE (DCO) *

	2015	2016	Variation
Rejet final de demande chimique en oxygène (<i>en tonnes</i>)	21,27	22,39	+ 5,3 %
Ratio DCO nette (<i>en mg/kg de produit</i>)	227,7	257,8	+ 13,3 %

* 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 et Plélan). La DCO totale exclut donc les activités des entités internationale.

2.4.2.3 LA MAITRISE 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**

	2015	2016	Variation
FRANCE			
Consommation d'eau (<i>en m³</i>)	904 944	880 662	- 2,7 %
Intensité de la consommation d'eau (<i>en l/kg de produit</i>)	9,69	10,14	+ 4,6 %
CANADA + SLOVÉNIE			
Consommation d'eau (<i>en m³</i>)	146 245	168 224	+ 15 %
Intensité de la consommation d'eau (<i>en l/kg de produit</i>)	22,41	23,18	+ 3,5 %
CONSOLIDÉ			
Consommation d'eau (<i>en m³</i>)	1 051 189	1 048 886	- 0,2 %
Intensité de la consommation d'eau (<i>en l/kg de produit</i>)	10,52	11,15	+ 6,0 %

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

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

Pour autant, chaque site de production a mis en place un suivi des consommations d'eau et détermine chaque année des objectifs

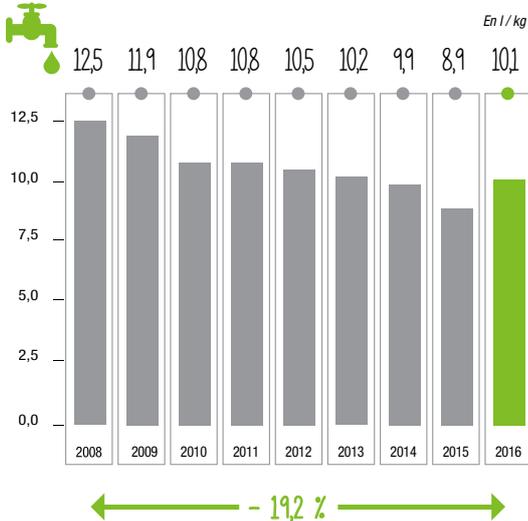
et des plans d'actions associés dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources.

Globalement la consommation entre 2016 et 2015 a baissé de 2 303 m³ mais le ratio de consommation s'est dégradé de 0,63 l/kg. Cette évolution est due à la baisse des volumes et le maintien du talon de consommation lié au nettoyage.

Sur les 8 dernières années, le ratio de consommation d'eau a baissé de 28 % sur le périmètre UES Vendée.

La consommation d'eau globale en France été 2016 a été de 880 662 m³ soit une baisse de - 2,7 %.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE VUES VENDÉES (SOIT 73 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



Optimiser les rendements des matières premières alimentaires

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.

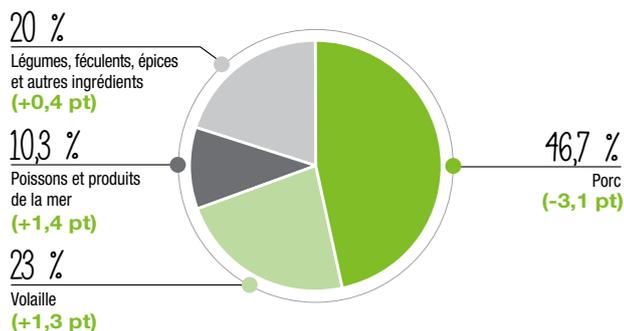


RÉPARTITION DES ACHATS EN 2016 TOUTES PROVENANCE (FRANCE + ÉTRANGER)

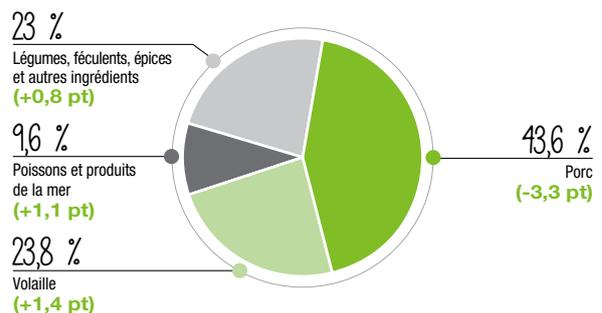
En tonnes	2015	2016	Variation
Porc	48 804	44 659	- 8,5 %
Volaille	21 311	22 060	+ 3,5 %
Poissons et produits de la mer	8 749	9 834	+ 12,4 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	19 273	19 170	- 0,5 %
TOTAL FRANCE	98 137	95 723	- 2,5 %
Porc	133	128	- 3,8 %
Volaille	1 262	1 542	+ 22,2
Poissons et produits de la mer	91	36	- 61 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	4 717	5 272	+ 12 %
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE	6 203	6 977	+ 12,5 %
Porc	48 937	44 787	- 8,5 %
Volaille	22 573	23 602	+ 4,6 %
Poissons et produits de la mer	8 840	9 869	+ 11,6 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	23 990	24 442	+ 1,9 %
TOTAL CONSOLIDÉ	104 340	102 700	- 1,57 %

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2016 (EN % DES VOLUMES)

France



France + Canada + Slovénie



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

Dans le cadre de la lutte active contre le gaspillage alimentaire, Fleury Michon a mis en place depuis de très nombreuses années des solutions efficaces, détaillées en 2.4.3.3.

L'emballage : un rôle-clé en 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 Éco-Emballage pour la France. Il comprend les données slovènes pour les volumes vendus en France (95 % des volumes Slovène) et il comprend également les volumes produits au Canada.

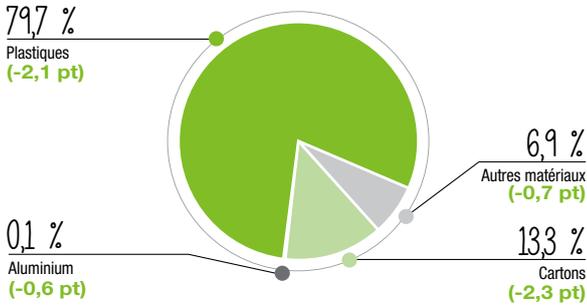
EMBALLAGES MIS EN MARCHÉ SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS EN 2016

En tonnes	2015	2016	Variation
Plastiques	8 445	8 196	- 2,9 %
Cartons	1 696	1 370	- 19,2 %
Aluminium	75	10	- 86 %
Autres matériaux	670	705	+ 5,2 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	124,4	118,4	- 4,8 %
Quantité totale d'emballages en France	10 887	10 281	- 5,6 %
Plastiques	312	348	+ 11,5 %
Cartons	57	106	+ 86 %
Aluminium	20	23	+ 15 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	70,2	77,7	+ 10,7 %
Quantité totale d'emballages au Canada	389	477	+ 22,6 %
Plastiques	8 757	8 544	+ 2,4 %
Cartons	1 753	1 476	- 15,8 %
Aluminium	95	33	- 65 %
Autres matériaux	670	705	+ 5,2 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	121,2	115,7	- 4,5 %
Quantité totale d'emballages en France + au Canada	11 275	10 758	- 4,5 %

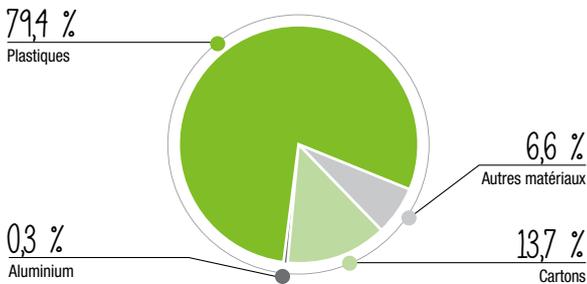
Source : déclaration Éco Emballages pour le périmètre activité GMS France.

RÉPARTITION DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGE UTILISÉS PAR FLEURY MICHON

France



France + Canada + Slovénie



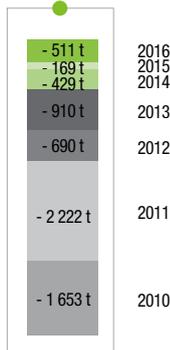
L'évolution des consommations d'emballages est liée à la baisse de volumes des activités et aux évolutions des mix produits.

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.

Depuis 2010, grâce à ses actions de réduction, d'optimisation, de rationalisation, Fleury Michon a évité la mise en marché de l'équivalent de 940 tonnes par an d'emballages (plastique, carton, Autres matériaux).



- 6 584 T t = en tonne



2.4.3.3 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Fleury Michon produit et commercialise 395 millions de solutions repas cuisinées fraîches par an, soit 86 838 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 :

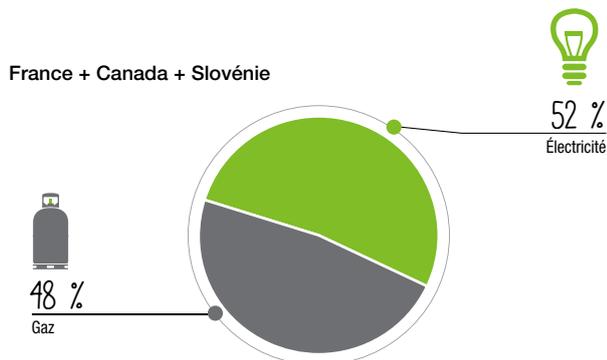
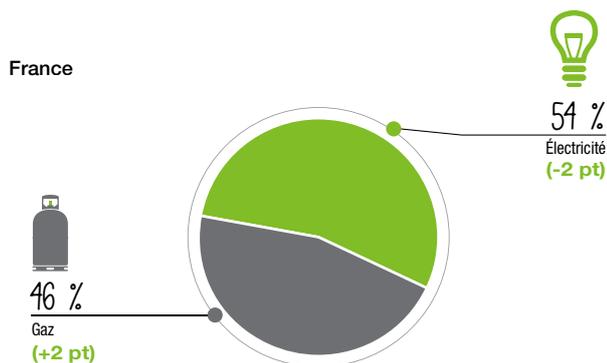
- En amont : Privilégier l'achat de matières premières prêtes à l'emploi, nos fournisseurs étant plus à même que nous de réemployer (par exemple dans l'alimentation animale) les déchets issus de la préparation de ces matières premières (os, gras, épiluchures...);
- Lors de la conception des produits : les quantités de produits par sachet sont adaptées à chaque usage. Nos sachets de jambons et rôtis, nos barquettes de surimi sont disponibles en plusieurs conditionnements adaptés au nombre de convives du repas. Nos sachets d'aides culinaires sont disponibles en barquettes sécables préservant la fraîcheur pour une utilisation optimale du produit. Nos sachets sont étudiés pour préserver les produits qu'ils contiennent au maximum et éviter qu'ils ne cassent. Nous avons offert aux consommateurs plusieurs millions de Boîte à jambon fraîcheur permettant de préserver les qualités organoleptiques de nos jambons même une fois le sachet ouvert. Les informations concernant les quantités recommandées par repas sont mentionnées sur chaque 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 restant, nous en livrons 167 tonnes par aux banques alimentaires. Enfin il existe une boutique de déstockage « Fleury Shop » (dotée d'un site internet) pour les salariés UES qui propose à prix attractif ces produits invendus encore consommables (129 tonnes par an).



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.

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



CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE

	2015	2016	Variation
FRANCE			
Gaz naturel (en MWh)	100 256	88 340	- 11,9 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,07	1,02	- 4,9 %
CANADA + SLOVÉNIE			
Gaz naturel (en MWh)	15 928	19 100	+ 19,9 %
Ratio (en kWh par kg produit)	2,44	2,63	+ 7,9 %
CONSOLIDÉ			
Gaz naturel (en MWh)	116 183	107 439	- 7,5 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,16	1,14	- 1,6 %

La baisse de consommation de gaz est principalement due aux investissements de récupération de chaleur réalisés sur plusieurs sites.

En 2016, nous intégrons l'ensemble des consommations de fioul et de gasoil issues des véhicules détenus en propre par Fleury Michon sur le périmètre France (comme en 2015), et nous reporterons désormais les consommations de véhicules en location longue durée (véhicules commerciaux et logistiques).

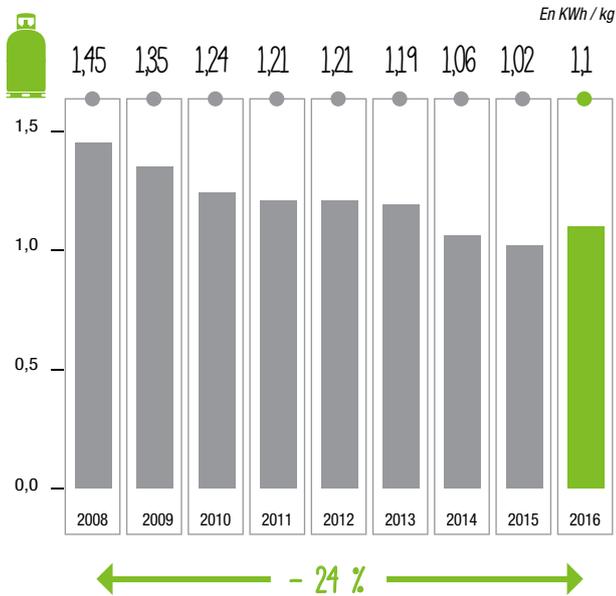
LA CONSOMMATION EN FIOUL (L)

	2015	2016	Variation
FRANCE			
Consommation en fioul (en litres)	45 583	39 703	-12,9 %
Ratio Fioul (en l/kg de produit)	0,488	0,469	-6,3 %
CANADA + SLOVÉNIE			
Consommation en fioul (en litres)	683	407	-40,5 %
Ratio Fioul (en l/kg de produit)	0,105	0,056	-46,7 %
CONSOLIDÉ			
Consommation en fioul (en litres)	42 666	40 110	-13,3 %
Ratio Fioul (en l/kg de produit)	0,492	0,426	-13,4 %

LA CONSOMMATION EN GASOIL PERIMETRE FRANCE (L)

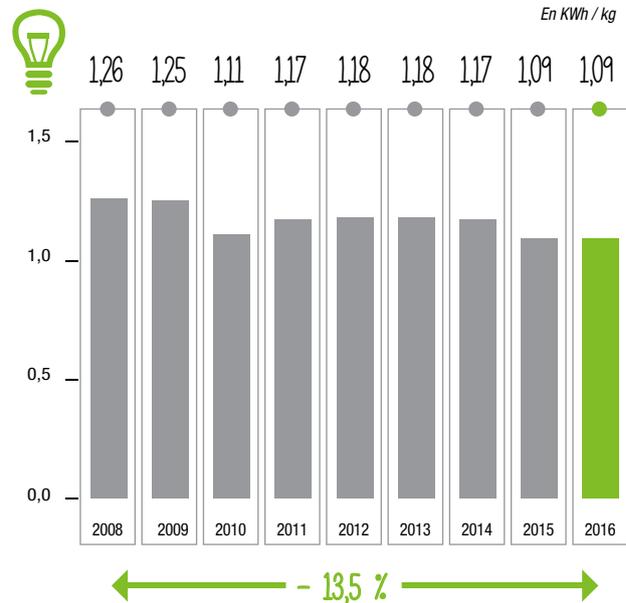
	2015	2016	Variation
FRANCE			
Consommation en gasoil (en litres)	504 925	454 208	-10%
Ratio Gasoil nette (en L/T de produit)	5.405	5.231	-3.2%

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE HORS FIOUL DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE UES VENDÉE (SOIT 74 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



Sur la période 2008-2016 le ratio de la consommation énergétique a baissé de 24 % sur le périmètre UES Vendée.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE UES VENDÉE (SOIT 78 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



Sur la période 2008-2016, le ratio de consommation électrique a baissé de 13,5 % sur le périmètre UES Vendée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE

	2015	2016	Variation
FRANCE			
Électricité (en MWh)	108 026	104 129	- 3,6 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,16	1,2	+ 3,4 %
CANADA + SLOVÉNIE			
Électricité (en MWh)	12 209	12 836	+ 5,1 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,87	1,77	- 5,4 %
CONSOLIDÉ			
Électricité (en MWh)	120 236	116 966	- 2,7 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,20	1,24	+ 3,6 %

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



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 intègre désormais les consommations des navettes intersites et des véhicules commerciaux pour l'activité France.

Le périmètre couvre :

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

Concernant les activités françaises et internationales, l'année de référence est l'année 2015. Les données 2016 ont été collectées sur le même périmètre et selon les mêmes règles.

Le scope 3 étudie les émissions amont et aval du Groupe en lien avec son activité.

Le bilan carbone réalisé par l'activité Charcuterie en 2009 met en évidence le poste Achats de Produits et Services comme étant le poste d'émission majeur (94 % des émissions du scope 3).

Une deuxième partie qui étend cette année le bilan GES aux postes du scope 3 les plus significatifs, conformément aux dispositions du décret n° 2016-1138 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 2016, dans la catégorie « achat de biens » du scope 3 :

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

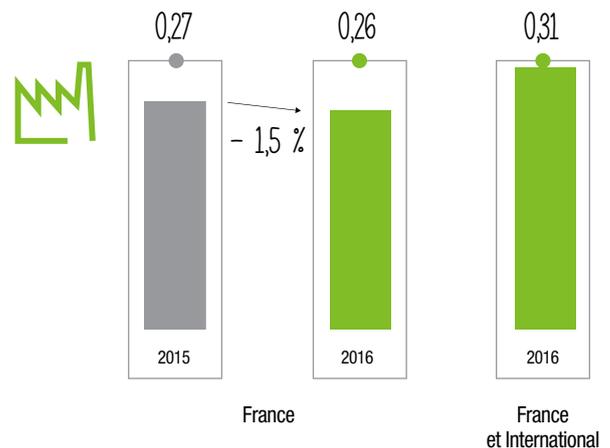
Le périmètre couvre pour cette extension les activités Françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ille et Vilaine, et la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord. Room Saveurs n'est pas intégré.

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

	2015	2016	variation
FRANCE			
Somme de tonnes eq. CO ₂	25 864	22 899	- 11,5 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,27	0,26	- 1,5 %
CANADA + SLOVÉNIE			
Somme de tonnes eq. CO ₂	5 445	6 136	+ 12,7 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,83	0,85	+ 1,4 %
CONSOLIDÉ			
Somme de tonnes eq. CO ₂	31 309	29 036	- 7,3 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,31	0,31	- 1,5 %



Les émissions de GES ont baissé sur le périmètre France. Le ratio t.éq. CO₂/t de produit est lui aussi en baisse.

La légère baisse du ratio montre que les actions engagées en 2016 sur les énergies permettent de limiter l'effet baisse de volumes, qui a généralement un impact négatif du fait des talons de consommation.

Le bilan GES des activités internationales est très impacté par l'électricité, dont les facteurs d'émission sont très supérieurs à la France (x 6 pour la Slovaquie, x 3 pour le Canada), conséquence d'un mix énergétique différent. Il est en légère augmentation.

Au global, le ratio est en légère diminution sur la totalité du périmètre.

La filière surimi pêche responsable gage de respect des ressources halieutiques

Depuis 2013, le surimi qui entre dans les recettes de la marque Fleury Michon est issu de pêcheries alaskiennes certifiées Marine Stewardship Council ⁽¹⁾, organisme qui garantit la préservation des ressources naturelles.

Ainsi les prises accessoires (poissons non souhaités) sont inférieures à 2,5 % des volumes pêchés.

**2.4.6 LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS DE SERVICE****2.4.6.1 RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LIÉS À LA LOGISTIQUE**

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

- Les transports entre les différents sites de production Fleury Michon et sa plateforme logistique, réalisés par des navettes intersites et pilotées directement par les équipes du Groupe. En 2016, le Groupe gère une flotte de 10 tracteurs en location longue durée pour ces échanges entre les sites qui ne représentent qu'une part très réduite du nombre de kilomètres parcourus par les produits pour être élaborés et distribués ;
- Les transports depuis la plateforme logistique Fleury Michon vers les plateformes des clients et distributeurs. Fleury Michon confie ce transport à des prestataires chargeurs.

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

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

Fleury Michon Logistique a signé le 20 mai 2015 avec le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, l'ADEME et l'Association des Utilisateurs des Transports de Fret un accord de réduction des émissions de gaz à effet de serre des transports de marchandises liés à son activité. L'engagement FRET 21 pour 2018 représente une baisse de 8 % du ratio tonnes CO₂/1 000 tonnes transportées. Trois objectifs ont été définis dans le cadre de FRET 21 pour les 3 années à venir :

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

Concernant ce dernier point, la démarche débutée en 2013, a permis de réduire de 4 tonnes nos rejets de CO₂ entre 2013 et 2015 grâce à la formation des 18 chauffeurs poids lourds des navettes intersites.

Entre 2015 et 2016, 16 véhicules ont été remplacés par des véhicules hybrides.

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

(1) Contrôlé par un organisme indépendant.

Par ailleurs, les 30 prestataires de transport font l'objet d'audits réguliers ; selon une fréquence annuelle pour ceux dont la part de marché est proche ou supérieure à 10 % et tous les trois ans pour les autres. Les prestataires nouvellement référencés sont également audités dans l'année de leur référencement. Fleury Michon réalise ainsi 10 à 12 audits chaque année. Ces audits incluent 17 critères environnementaux répartis en trois champs d'évaluation : les véhicules et le management environnemental du parc roulant, la politique d'entreprise et le management de la démarche environnementale, le personnel et le management environnemental.

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

2.4.6.2 DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE ROOM SAVEURS

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

En 2016 le chiffre d'affaires IFRS réalisé par la société Room Saveurs s'élève à 25,9 millions d'euros et une commercialisation de 940 000 plateaux et coffrets-repas.

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

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

La société, d'un effectif de 45 personnes au 31 décembre 2016. 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.

Sur les 6 engagements de la charte, le cinquième porte sur l'environnement plus particulièrement :

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

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

- Avoir 40 % des plateaux-repas d'ici 3 ans avec au moins un élément biologique ou local ;
- Maintenir un taux de 80 % de viande d'origine France sur les gammes de plateaux-repas.

En 2016, il a été constaté que :

- 36 % des plateaux-repas concernant la carte Printemps-Été 2016 comportaient au moins un élément bio et/ou local. Nous prévoyons de maintenir ce taux en 2017 ;

- Le taux de viande origine France a légèrement diminué sur notre carte Printemps-Été 2016 (88 %) en comparaison avec celle de 2015 (92 %). Nous avons rencontré des difficultés d'approvisionnement sur les viandes origine France. Une meilleure prise en compte de ces difficultés auprès des achats et des équipes R&D devrait nous aider à retrouver les taux de fin 2014.

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

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

En 2016, les équipes R&D de Room Saveurs ont travaillé pour mettre en avant les ingrédients issus de circuits courts (ex : moutarde de Vexin, fruits & légumes du Val d'Oise, etc.)

Room Saveurs convaincu de devoir faire évoluer les politiques de culture, a lancé un partenariat avec Fermes d'avenir. 1 euro HT est reversé à chaque retour consommateur via un bordereau de réponse. Déjà 800 euros collectés entre septembre et décembre 2016 pour cette association dédiée au développement d'un nouveau modèle d'agriculture (agroécologie et permaculture) bénéfique pour l'Homme et l'environnement.

Les approvisionnements en viande française sont également privilégiés : 88 % des viandes sur les plateaux-repas de la carte printemps été 2016 sont d'origine France (84 % sur la carte printemps-été 2015).

Ce dernier travail a été possible par :

- La formalisation d'un axe stratégique dans la définition des gammes lors de la R&D ;
- Adhésion des équipes R&D et des nouveaux collaborateurs ;
- Adhésion de ces engagements chez les prestataires également dès la R&D.

DES EMBALLAGES TOUJOURS PLUS LÉGERS

Concernant les provenances des emballages, Room Saveurs privilégie également dans la mesure du possible, les fabrications européennes ou françaises. Par exemple, les coffrets Pause Déjeuner sont fabriqués en Île-de-France et les coffrets Pleine Nature sont fabriqués en France. Dernièrement c'est la production des coffrets Roberta qui a été relocalisée en France après 2 ans de développement avec des professionnels du secteur de l'emballage pour permettre son recyclage à 100 % via la filière carton (suppression du pèliculage).

Sur les productions des coffrets repas 2016/2017, 45 % seront réalisés en France.

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

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

En 2015, 85 % de nos verres étaient fabriqués dans le Nord-Pas-de-Calais. Ce travail s'est poursuivi en 2016 pour atteindre les 100 % en septembre. Nous avons également lancé le premier emballage plastique fabriqué à 100 % en France pour Room Saveurs. Concrétisation de douze mois de travail des équipes achat-qualité. Room Saveurs a à cœur de poursuivre cette démarche. Pour l'ensemble de nos marchés nous essayons de trouver des fournisseurs en France ou en Europe.

En 2015, les emballages « bar à salade » ont été modifiés pour permettre leur empilabilité. Ce changement nous a permis d'optimiser notre conditionnement, passant de 80 pièces à 105 par palette, et de réduire de 31 % notre volume de stockage, soit une réduction de 30 palettes sur une année.

LE CHOIX D'UN PARTENAIRE ÉCO-RESPONSABLE POUR LA LOGISTIQUE

Le partenaire logistique de Room Saveurs s'inscrit lui aussi dans une démarche éco-responsable en adhérant à la charte CO₂, puis en 2016, au label CO₂, il a réduit de 11 % ses émissions de CO₂ au km entre 2009 et 2012 ; dans le cadre de cette charte, l'objectif fixé pour 2013-2015 est de - 5 %, cet objectif a été largement atteint avec une réduction de 15 %. 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 la sensibilisation des chauffeurs livreurs à l'éco conduite.

Pour obtenir ces résultats, une accélération du renouvellement du parc des véhicules, des formations de conducteurs à l'écoconduite, ainsi que la sensibilisation et la formation aux meilleures pratiques sur la route ont été menées.

Depuis la mi-année 2014, 100 % des véhicules commerciaux de Room Saveurs détenus en propre sont des voitures hybrides essence-électrique, soit 5 voitures.

LES COLLABORATEURS DE ROOM SAVEURS, ASSOCIÉS À LA DÉMARCHE

En interne, les collaborateurs Room Saveurs sont sensibilisés aux bonnes pratiques environnementales. La consommation de papier reste stable depuis 3 ans avec en moyenne 12 ramettes/personne.

Room Saveur a mis en place avec Nespresso et en partenariat avec La Poste, un service de recyclage des capsules de café consommées par l'entreprise. En 2016, Nespresso a recyclé 94 kg de capsules qui ont été valorisées pour 9 kg d'aluminium (soit l'équivalent de 936 canettes de 15 cl) et 84 kg de marc de café servant dans le compost ou biogaz.

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. Room Saveurs déjà au niveau gold, a poursuivi son travail d'amélioration continue gagnant en 2016 + 2 pts (soit une note de 70 %) vs l'année précédente.

UNE DEUXIÈME VIE POUR NOS PRODUITS

En 2012, nous avons lancé en exclusivité, le premier service de récupération des déchets non alimentaires (verres, couverts et thermos). Aujourd'hui, nous sommes le seul acteur du marché à proposer ce service gratuitement à nos clients.

En 2014, grâce à ses clients, Room Saveurs a équipé en verres, couverts et thermos l'ensemble des centres d'hébergements du Samu Social de Paris ainsi que ses maraudes de nuit.

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 adapté au format de la réunion, difficultés de montages, etc.)

	2015	2016	Variation
Nombre de Verres	7 490	9 690	+ 29 %
Nombre de Couverts	37 450	48 450	+ 29 %
Nombre de Thermos	481	805	+ 67 %

2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

2

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.

Les faits marquants dans le domaine social en 2016

2016 a été principalement marquée par :

- Une évolution de notre organisation, porteuse du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- Un équilibrage des effectifs via la mobilité professionnelle et géographique pour répondre au mieux aux besoins en termes d'activité sur les différents sites ;
- La poursuite du développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs par, notamment, un programme de formation soutenu ;
- Des actions et une politique RH au service du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- L'animation et la dynamisation de la communication interne pour une information au plus proche du terrain et une relation privilégiée entre le salarié et 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 ;
- Déployer le système de communication interne dynamique, interactif et motivant ;

- Gérer la relation sociale au travers du dialogue permanent, de l'ouverture, et du bien vivre ensemble ;
- Manager la diversité, les talents, la motivation individuelle et collective.

La mise en œuvre de ce management, partagé tant en France qu'à l'International, s'inscrit par ailleurs dans le respect des valeurs du Groupe. Elle s'appuie sur la politique managériale de proximité, fondement de la culture du Groupe. Pédagogie-proximité-agilité sont des axes forts du management.

Fleury Michon travaille également au développement de l'employabilité, ainsi qu'à la formation professionnelle pour les salariés de ses sociétés intégrées. Les co-entreprises, co-détenues avec des partenaires italiens et espagnols, partagent le même état d'esprit que Fleury Michon.

L'équipe Ressources Humaines, composée d'une cinquantaine de personnes, est chargée de mettre en œuvre et déployer la Politique Ressources Humaines du Groupe. Elle accompagne le développement du Groupe et les équipes sur les trajectoires professionnelles, les développements des compétences, la qualité de vie au travail, etc.

Être à l'écoute des clients, s'adapter à l'environnement, accompagner les changements, communiquer de façon interactive et former les équipes sont les maîtres mots des enjeux Ressources Humaines.

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 :

- Par le management de proximité ;
- La responsabilisation des équipes ;

- Le dialogue ;
- L'appropriation des projets par les équipes ;
- Le management de la diversité ;
- La co-gestion du parcours professionnel avec le salarié ;
- La formation ;
- La communication interne ;
- La reconnaissance de chacun.



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. Toutefois, certains indicateurs sociaux ne sont pas suivis dans les activités canadienne et/ou slovène. Dans ce cas-là, la précision est apportée au niveau de chaque

indicateur. Lorsque c'est le périmètre France qui est retenu, celui-ci représente 89 % des effectifs consolidés. Pour la Slovénie, le Canada, la Norvège 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 (GDI ET GDD)

	2016		2015
France	89 %	3 370	3 528
Europe hors de France (Slovénie, Norvège et Suisse)	2 %	80	65
Hors Europe (Canada)	9 %	355	316
TOTAL	100 %	3 805	3 909

À travers la pérennité du Groupe, Fleury Michon souhaite préserver de façon durable, ses emplois. Dans un contexte économique difficile et instable, l'emploi est géré avec prudence. Les prévisions de départs en retraite sur les années à venir et l'évolution des marchés permettent une gestion pilotée et anticipée des effectifs nécessaires à l'activité.

La politique d'emploi durable est mise en œuvre :

- En préservant l'emploi de tous les CDI pour maintenir un emploi pour chacun ;
- En mettant l'accent sur la mobilité interne ;
- En continuant à favoriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité.

2.5.3.2 UN PROFIL D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

EFFECTIFS PHYSIQUES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2016

		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	221	164	359	14	1 107	1 865
	Femmes	134	50	184	45	813	1 226
CDD	Hommes	0	2	8	17	110	137
	Femmes	1	2	12	25	102	142
Total CDI + CDD	Hommes	221	166	367	31	1 217	2 002
	Femmes	135	52	196	70	915	1 368
TOTAL FRANCE		356	218	563	101	2 132	3 370
Intérimaires France							120

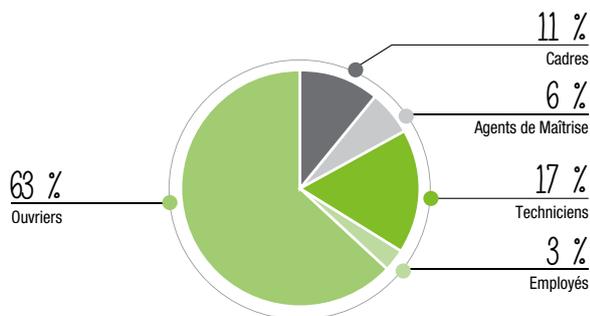
		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	1	2	4	4	20	31
	Femmes	2	3	3	1	22	31
CDD	Hommes	0	0	2	0	8	10
	Femmes	0	0	1	1	6	8
Total CDI + CDD	Hommes	1	2	6	4	28	41
	Femmes	2	3	4	2	28	39
TOTAL SLOVÉNIE + SUISSE + NORVÈGE		3	5	10	6	56	80⁽²⁾

		Effectif
CDI	Hommes	2 050
	Femmes	1 452
CDD	Hommes	151
	Femmes	152
Total CDI + CDD	Hommes	2 201
	Femmes	1 604
TOTAL CONSOLIDÉ		3 805

(1) Nombre de salariés inscrits à l'effectif au 31 décembre. Salariés titulaires d'un CDI ou CDD.

(2) Les effectifs du Canada ne sont pas inclus dans ce tableau car les statuts cadres, techniciens, agent maîtrise ne sont pas applicables. En 2016, 39 intérimaires faisaient partie de l'effectif DDFC.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE TRAVAILLEURS EN 2016 (EN POURCENTAGE DES CDI) – GROUPE FRANCE



Les effectifs physiques (CDI et CDD) sont en régression de 2,7 % au niveau du périmètre Groupe entre 2015 et 2016. L'effectif CDI diminue de 48 personnes entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016. On constate également une baisse du nombre

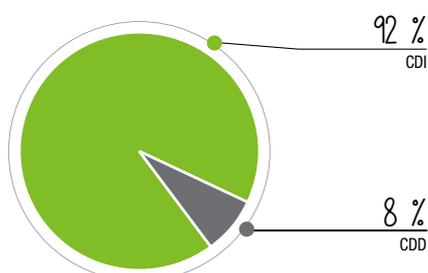
de CDD. Il est rappelé que l'année 2015 a été marquée par une forte croissance des volumes versus, l'année 2016. Concernant l'international, les effectifs CDI ont été stables en Slovaquie mais ont évolué de + 14 % entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 au Canada pour répondre aux besoins de l'activité. 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 2015 avec une légère évolution (+ 1%) sur la population techniciens.

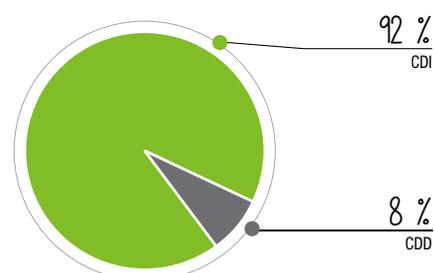
L'objectif du Groupe restant sa pérennité économique et le maintien des emplois en place. Fleury Michon s'appuie sur le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mis en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les partenaires sociaux. Ce plan triennal est suivi mensuellement afin de piloter la gestion de l'emploi dans l'entreprise en cohérence avec les besoins en compétences et l'évolution des métiers.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES CDI ET CDD AU 31 DÉCEMBRE 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

France



France + Canada + Slovaquie



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 définit un taux de précarité prévisionnel. Cette projection du taux de précarité permet le pilotage des besoins en CDI et CDD au plus juste. Le taux de précarité a été conforme à l'objectif de 10 % 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, comme ce fut le cas en 2016, 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 UNE PYRAMIDE DES ÂGES ÉQUILIBRÉE

La pyramide des âges au 31 décembre 2016 pour les salariés en CDI est globalement équilibrée ce qui permet de piloter la GPEC, en tenant compte des 300 départs en retraite potentiels (base retraite à 62 ans) pour ce qui concerne la France dans les 5 ans à venir.

Cette pyramide des âges reflète les cycles de recrutement et permet de dégager de grandes tendances dans l'évolution des effectifs de l'entreprise depuis l'accord sur la réduction du temps de travail en 1998. Tous les ans, elle est analysée en commission GPEC avec les organisations syndicales signataires des accords. Cette pyramide est un des outils de pilotage des équipes Ressources Humaines qui pilotent entre autres les compétences, leurs nécessaires évolutions en fonction des besoins, et donc les

emplois sur les années à venir. L'objectif est de piloter la politique d'emploi au plus proche des tendances qui se dégagent en interne et en externe.

Sur les deux dernières années, la répartition par âge est restée globalement similaire et l'âge moyen des salariés France en 2016 est de 45 ans.

Dans un contexte de vieillissement global de la population du fait du report de l'âge légal de la retraite, Fleury Michon poursuit son ambition de maintenir l'employabilité des salariés, et notamment de la catégorie dite des « seniors ».

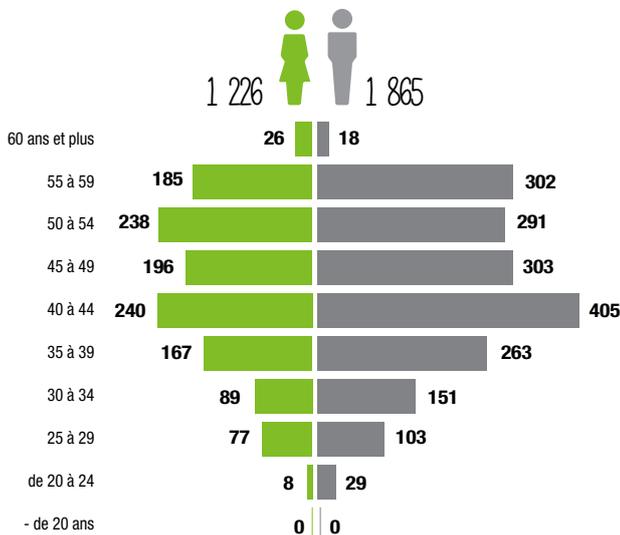
Il apparaît en effet important de lier l'emploi des salariés seniors à la problématique de la pénibilité. En effet, du fait de leur ancienneté dans l'entreprise, des salariés ont pu être exposés à certains facteurs de pénibilité (en référence à l'évolution de la législation française avec la Loi du 20 janvier 2014) spécifiques au cours de leur carrière professionnelle. Les mesures définies en faveur des salariés seniors ne doivent cependant pas reporter une certaine forme de contrainte sur les autres populations de salariés ou dégrader leurs conditions de travail ; la cohésion entre générations doit rester intacte.

Aussi, afin de répondre à ces enjeux fondamentaux, Fleury Michon a défini une politique 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.

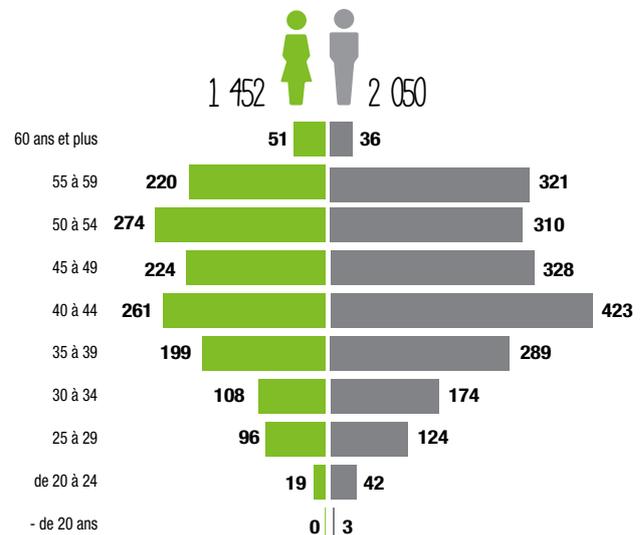
En complément de cette démarche, la GPEC est un enjeu majeur chez Fleury Michon pour préserver l'employabilité des collaborateurs, servir la stratégie et le projet d'entreprise. Elle s'appuie sur l'anticipation des besoins, la prise en compte de l'évolution des métiers, la formation tout au long de la vie professionnelle, la gestion des parcours professionnels, la mobilité des salariés...

LA RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DE LA PYRAMIDE DES ÂGES POUR CONSOLIDÉ EN 2016 EN CDI

France



France + Canada + Slovénie



(1) Taux de précarité = (CDD + intérimaires)/(CDI + CDD + intérimaires).

2.5.3.4 LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

RÉPARTITION DES EMBAUCHES EN 2016 ET 2015 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

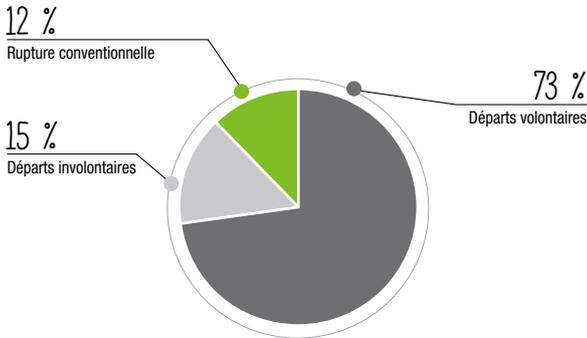
Embauches		2016	2015
CDI	Hommes	31	91
	Femmes	21	67
TOTAL FRANCE		52	158
CDI	Hommes	70	28
	Femmes	73	32
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE		143	60
CDI	Hommes	101	119
	Femmes	94	99
TOTAL CONSOLIDÉ		195	218

RÉPARTITION DES DÉPARTS EN 2016 ET 2015 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

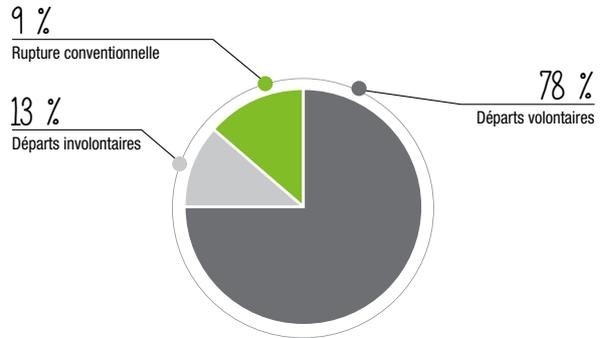
	2016	2015
Départs volontaires	107	89
Démissions	37	23
Départs en retraite	69	65
Départ UES vers autre société Fleury Michon	1	1
Départs involontaires	22	14
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	14	5
Fin de période d'essai	2	2
Décès	6	7
Ruptures conventionnelles	18	19
TOTAL FRANCE	147	122
Départs volontaires	87	39
Démissions	83	35
Départs en retraite	4	4
Départs involontaires	11	6
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	11	6
Fin de période d'essai	0	0
Décès	0	0
Ruptures conventionnelles	4	6
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE	102	51
Départs volontaires	194	128
Démissions	120	58
Départs en retraite	73	69
Départ UES vers autre société Fleury Michon	1	1
Départs involontaires	33	20
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	25	11
Fin de période d'essai	2	2
Décès	6	7
Ruptures conventionnelles	22	25
TOTAL CONSOLIDÉ	249	173

RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

France



France + Canada + Slovaquie



Ces dernières années sont caractérisées par plus de valorisation de droits à la retraite sous l'effet direct des réglementations. Le nombre de départs en retraite reste donc important et représente 63 % des départs volontaires sur le Groupe France (46 % des départs tous motifs confondus).

En 2016, le turnover au niveau France était de 3,13 % contre 4,43 % en 2015. L'évolution de ce taux s'explique par un nombre de recrutements moins important en 2016 par rapport à 2015, le nombre de départs globaux ayant augmenté (de 122 à 147 départs).

À noter, l'ancienneté moyenne se situe à près de 18 années par salarié, ce qui illustre l'attachement et la fidélité des collaborateurs au Groupe.

TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES POUR LE GROUPE

	2016	2015
FRANCE		
Taux de départs volontaires	73 %	73 %
CANADA + SLOVAQUIE		
Taux de départs volontaires	85 %	76 %
CONSOLIDÉ		
Taux de départs volontaires	78 %	74 %

2.5.4 ASSURER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET PROMOUVOIR LE BIEN VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL

Fleury Michon place les hommes et les femmes au cœur de son projet d'entreprise et s'engage chaque jour à mettre en œuvre toutes les conditions pour assurer la sécurité des salariés et de toutes les personnes présentes sur les sites. Le Groupe veille aussi à préserver la santé physique et psychologique des salariés par l'amélioration constante des conditions de travail.

2.5.4.1 LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, PRIORITÉ N° 1 DES RESSOURCES HUMAINES

Organisation dédiée à la santé et la sécurité au travail chez Fleury Michon

La sécurité des personnes et des biens est un sujet d'importance capitale. C'est un enjeu de tous les jours qui fait partie intégrante de la culture du Groupe et se retrouve dans l'état d'esprit des accords d'entreprise. Les actions visant à garantir la santé et la sécurité des salariés ne sont pas considérées comme des programmes annexes aux activités de travail mais au contraire étroitement intégrés.

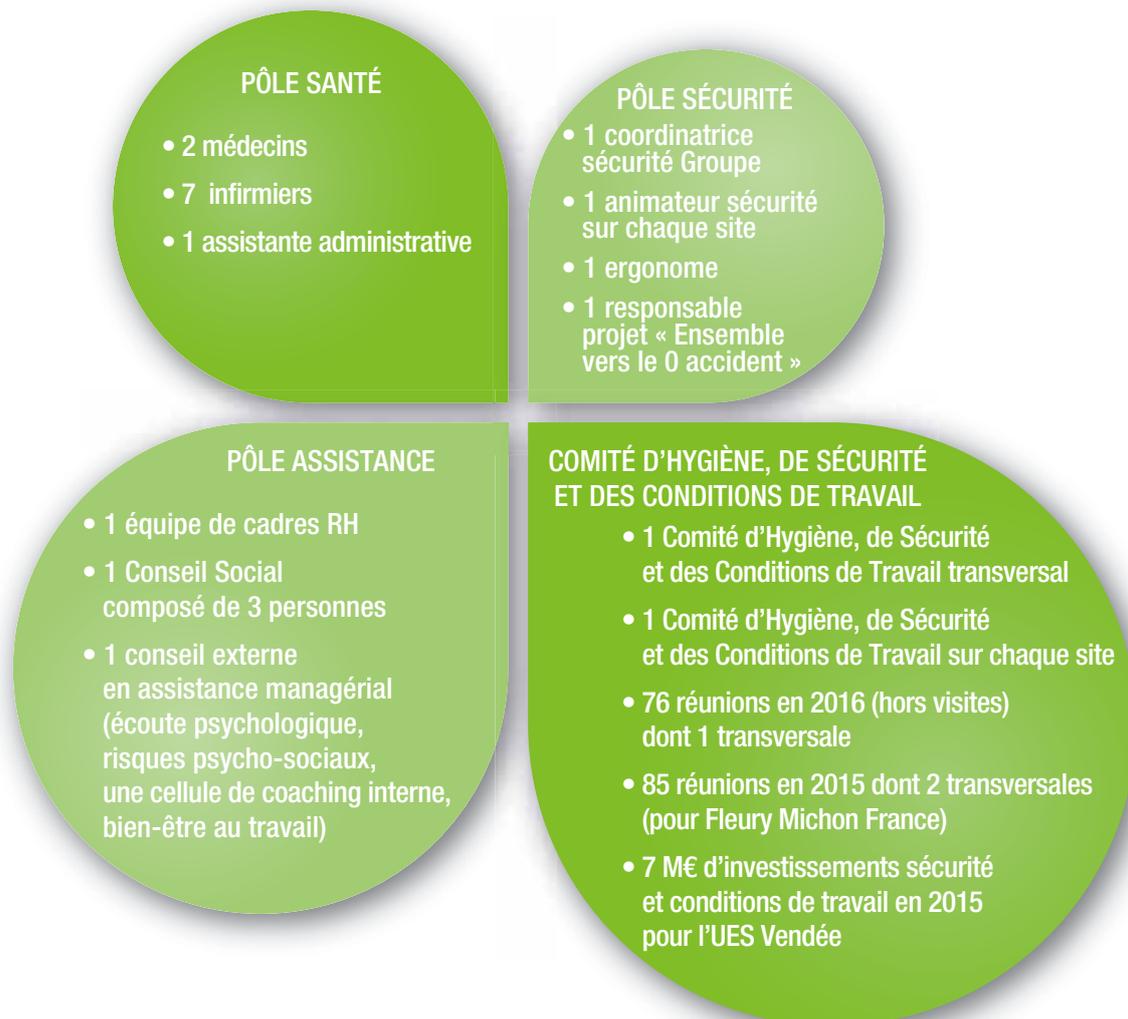


En 2016 un chef de projet a été nommé pour piloter le projet « Ensemble vers le 0 Accident » et a rejoint le pôle sécurité du Groupe.

Fin 2016 une Direction QSE Groupe a été créée pour la France, et le pôle sécurité en fait partie.

La prévention de la santé et de la sécurité, portée par la direction et l'encadrement, s'appuie sur les différents acteurs des services Santé au travail, les CHSCT... L'organisation en faveur de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail est présentée dans le schéma ci-dessous.

ORGANISATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ FLEURY MICHON (FRANCE)



En 2016 nous avons démarré le projet « Ensemble vers le 0 accident », une personne a été dédiée au pilotage de ce projet et a rejoint le pôle sécurité. Nous souhaitons franchir un cap grâce à ce projet, tant en terme de résultats au niveau sécurité qu'en terme de comportement de l'ensemble des salariés. Notre ambition est de diviser par 2 le nombre des accidents de travail avec arrêt d'ici 2019 par rapport à 2016...

Nous avons concrétisé notre démarche selon trois axes :

1. Sensibilisation de l'ensemble du personnel par des réunions réalisées tous les sites et affichages des indicateurs et des suivis,
2. Intégration de la démarche lors des plans d'accueil des personnels intérimaires, CDD et saisonniers,
3. Etude de l'accidentologie permettant la mise en place de plans d'action (adaptation de matériel ou de poste).

Et plus qu'un projet, « ensemble vers 0 accident » doit nous permettre de d'ancrer une véritable culture de la sécurité.

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 2016, les sites français ont bénéficié de 1,35 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail dont 0,7 million d'euros consacrés à la sécurité à proprement parlé et près de 0,65 million d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail.

Le programme de prévention des risques 2016 a été décliné autour de quatre axes :

- Initier une démarche Groupe de prévention des accidents « Ensemble vers 0 accident » ;
- La prévention et la réduction des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) et des accidents de travail liés aux manutentions manuelles ;
- La prévention et la réduction des accidents de travail liés aux engins de manutention ;
- La pénibilité.

Les accidents du travail, un indicateur-clé

Les accidents de travail (manutentions manuelles, chutes de plain-pied et engins et de manutention pour les plus fréquents) ainsi que les maladies professionnelles sont analysés tous les trimestres en CHSCT et suivis également selon la même fréquence en Comité d'entreprise.

Au Canada, les analyses sont réalisées lors des dix Comités de Santé et Sécurité au Travail.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2015 ET 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2016	2015
FRANCE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	38,11	43,45
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	53,83	33,01
CONSOLIDÉ		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	40,26	42,12

(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 Chronogestor pour la France, Time Keeper pour le Canada et Jantar pour la Slovénie).
 Pour les salariés non pointant le calcul des heures travaillées se fait au prorata des jours réels travaillés : sur la base horaire de 7 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 Slovénie.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2014 ET 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2016	2015
FRANCE		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	2,15	2,55
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	2,63	1
CONSOLIDÉ		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	2,22	2,35

(1) Les heures travaillées sont calculées de la façon suivante :
 • Pour les salariés pointant, employés, ouvriers, techniciens et la plupart des agents de maîtrise, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires relevés par le logiciel de gestion des temps, ChronoGestor ;
 • Pour les salariés non pointant, cadres et quelques agents de maîtrise, le calcul des heures travaillées se fait sur la base horaire de 7 heures par jour au prorata des jours réels travaillés.

* Données DDFC proratisées en jours calendaires.

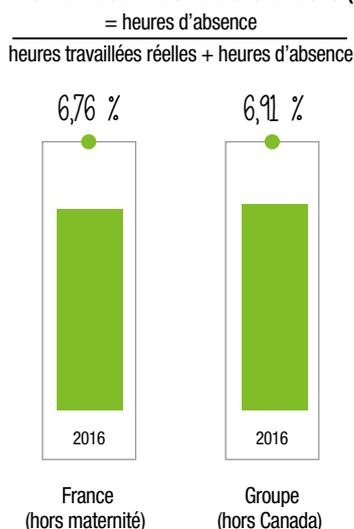
MALADIES PROFESSIONNELLES RELATIVES AUX CONTRATS EN CDI ET CDD EN 2015 ET 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

		2016	2015
FRANCE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	59	84
	Reconnues ⁽²⁾	58	64
CANADA + SLOVÉNIE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	2	0
	Reconnues ⁽²⁾	0	0
CONSOLIDÉ			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	61	84
	Reconnues ⁽²⁾	58	64

(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 1^{er} janvier et le 31 décembre, les maladies professionnelles au préalable « déclarées ».

ÉVOLUTION DU TAUX D'ABSENTÉISME 2015 ET 2016 (EN %)



Le calcul de l'absentéisme répertorie les absences pour cause de maladies, de maladies professionnelles, les accidents de travail, les accidents de trajet et les congés maternité.

Concernant l'année 2016, nous constatons globalement une diminution de l'absentéisme passant de 8,03 % pour le Groupe (hors Canada en raison d'une législation spécifique sur la gestion de jours d'arrêts maladie prévus chaque année) en 2015 à 7,41 % en 2016. 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. Cette démarche a été complétée par des actions spécifiques mises en place en 2015 et poursuivies en 2016 afin d'agir sur les causes de l'absentéisme d'origine professionnelle notamment et d'impliquer chaque salarié comme co-responsable et acteur de cet enjeu prioritaire. Cela s'illustre par exemple :

- Par le renforcement de la communication et de l'information autour de la sécurité et de la santé (affichages mensuels, absentéisme abordé systématiquement lors des points d'équipes hebdomadaires ou mensuels sur site...);

- Par une sensibilisation plus spécifique des salariés concernés par la conduite d'engins ;
- Par l'évaluation de postes afin de définir les bonnes pratiques en termes de gestes et postures ;
- Par l'accompagnement du retour à l'emploi : rencontre systématique par les managers des collaborateurs suite à un arrêt de plus de 30 jours (bilan professionnel pour adapter les conditions de retour, visite de site...).

L'entreprise travaille également sur l'amélioration de la qualité de vie au travail dans la continuité de l'enquête d'opinion sur le bien vivre ensemble, en intégrant des thématiques comme la nutrition, le sport, la mise à disposition d'espaces détente...

Concernant les chiffres d'absentéisme pour 2016, plusieurs variables expliquent l'évolution :

- Une tendance à la baisse du nombre d'accidents de travail, avec une diminution du nombre de jours d'arrêt en moyenne 56 jours d'arrêt liés à des accidents de travail en 2016 versus 58 jours en 2015 pour la France. Au niveau du Groupe, ce nombre de jours d'arrêt moyen s'élève à 55 en 2016 ;
- Une baisse du nombre de maladies professionnelles avec arrêt. Au niveau du Groupe, il y a eu 61 maladies professionnelles déclarées en 2016 pour 84 en 2015 ;
- Les absences pour maladies non professionnelles sont également en diminution.

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.

À titre d'exemple, une semaine d'animation concernant la prévention routière a été renouvelée en octobre 2016. Des animations ont été menées sur tous les sites de l'UES Vendée en partenariat avec le Comité d'entreprise : jeu concours concernant la sécurité routière, vérification des pneumatiques et des parebrises, reportages internes sur la prévention routière, sensibilisation au Code de la route avec Anper... Une sensibilisation particulière des deux-roues a à nouveau été faite à cette occasion avec un stage moto alliant théorie et pratique.

En parallèle, le Service santé au travail poursuit sa politique de prévention en matière de santé au sens large. Sa mission pédagogique est de veiller à ce que chacun puisse, dans sa vie de tous les jours, adopter les bons réflexes. Il s'agit donc d'hygiène alimentaire, d'incitation à la pratique du sport ou encore de dépistage du cholestérol ou du diabète.

2.5.4.2 PROPOSER UNE ORGANISATION DU TRAVAIL DE QUALITÉ ET FAVORISER LE MIEUX VIVRE ENSEMBLE

Le groupe Fleury Michon vise la meilleure satisfaction possible du client et du consommateur. L'organisation du travail dans son ensemble est bâtie autour des besoins du client afin de répondre aux attentes des consommateurs. Le tout se fait également dans le respect du mode d'organisation de Fleury Michon :

- Organiser le travail des équipes au travers des accords d'entreprise ;
- Répondre aux besoins des clients tout en équilibrant la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés ;
- S'adapter dès que nécessaire aux besoins ;
- Innover socialement en respectant les droits et devoirs de chacun.

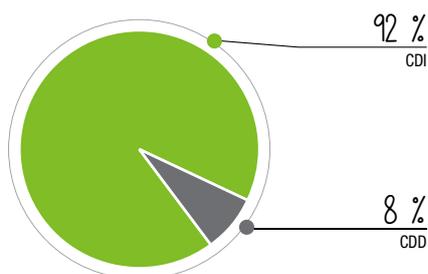
Le temps de travail : un temps choisi pour équilibrer au mieux vie professionnelle et vie privée

L'horaire collectif est aujourd'hui de 35 heures hebdomadaires pour les sociétés rattachées à la convention collective FICT (UES Vendée, CCP, SIC) et de 39 heures hebdomadaires pour Room Saveurs, société rattachée à la convention collective des hôtels, cafés, restaurants et de 40 heures pour Delta Dailyfood et Proconi.

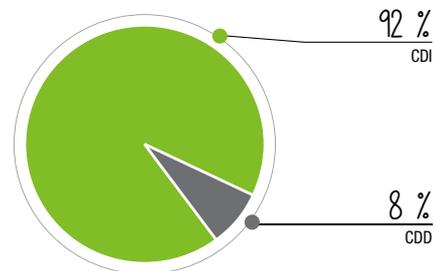
La politique du groupe Fleury Michon est de trouver le juste équilibre entre développement économique et le progrès humain. Fort de ces éléments, l'entreprise travaille sur la proximité au quotidien et tente de concilier au mieux, et dans la limite de ses responsabilités, vie professionnelle et vie privée. Cela se concrétise par une politique d'acceptation des temps partiels choisis lorsque l'organisation le permet (congé parentaux, aménagements seniors, aménagements personnels...).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL EN 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

France



France + International



Sur l'année 2016, pour le périmètre France, nous conservons la même répartition de salariés à temps plein et à temps partiel choisi que les années précédentes : 90 % pour les premiers et 10 % pour les seconds.

Améliorer le mieux vivre ensemble : du concret au jour le jour

Différents acteurs œuvrent pour la constante progression du cadre de travail des salariés. Les trois personnes de l'équipe du Conseil social sont, par exemple, à la disposition de tous, ouvriers, employés, encadrement lors de permanences au siège et sur chaque site mais également par le biais d'un numéro de téléphone. Leur rôle est de mettre les salariés en relation avec les associations ou les professionnels qui pourront les accompagner au mieux. Afin de respecter la vie de chacun, ce Conseil social est tenu au secret professionnel et les salariés ont également la possibilité de téléphoner anonymement. Il conseille, oriente ou accompagne les salariés, dans des domaines variés : la mutuelle, la prévoyance, l'invalidité ou encore le logement (accession à la propriété, amélioration de l'habitat, dépôts de garantie, etc.). Le Conseil social est également une cellule d'écoute et d'orientation pour les salariés en cas de difficultés personnelles.

La politique de prévention santé va au-delà des obligations réglementaires avec de nombreuses actions menées en parallèle de la mise en œuvre des dispositions prises dans le cadre des accords d'entreprise :

- Distribution de fruits/jus de fruits bio à tous les salariés (1 à 2 fois par an) et remise de supports auprès des salariés (livrets : « comment bien choisir son jus de fruits » « fruits et légumes de saison » : 800 exemplaires de chaque diffusés ;
- Mise en place d'animations sur tous les sites (y compris Plélan et Cambrai) pour faire de la pédagogie nutritionnelle et promouvoir l'activité physique. Ainsi sur l'année 2016 s'est déroulée une animation Vélo Smoothies alliant sport, santé, alimentation, développement durable s'inscrivant dans le cadre du projet d'entreprise « Aider Les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour ». Chaque salarié était invité à pédaler sur le vélo pour mixer son smoothie et ensuite le déguster. Sensibilisation des salariés à l'importance de consommer des fruits « Mangez, Bougez, 5 fruits et légumes par jour » ;
- Évolution en 2016 de l'offre de restauration en distribution automatique avec dégustation gratuite des produits proposés à l'ensemble des salariés. Offre plus qualitative avec notamment proposition de produits Equilibro à base de fruits et céréales (smoothies, sachets de fruits secs) ;



- Animation par la Communauté Sport (au moins un référent par site) des principaux événements autour de l'activité physique pour encourager à la pratique d'une activité sportive ;
- Journée Sport en entreprise : proposition aux salariés et à leurs familles de participer à différentes activités physiques le temps d'une journée, animations nutritionnelles et jeux pédagogiques réalisés par une diététicienne pour apprendre aux petits et grands à composer le goûter idéal et le repas du sportif ;
- Communication auprès des salariés sur le diabète et l'importance de son dépistage lors de la Journée Mondiale du Diabète le 14 novembre : envoi d'un test de dépistage du diabète à l'ensemble des salariés et permanences dépistages sur certains sites ;
- 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.

Les facteurs pouvant influencer la qualité de vie au travail sont nombreux et peuvent englober plusieurs aspects comme :

- Le sommeil ;
- L'alimentation ;
- L'activité sportive : intense ou occasionnelle ;
- Et également, l'utilisation plus ou moins intense des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Tous ces facteurs posent la question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et mettent en lumière les problématiques relatives notamment à la gestion du temps et à la capacité de chacun à prendre du recul et à travailler sereinement.

Ces facteurs sont importants et doivent être pris en compte dans leur globalité pour permettre de travailler plus efficacement au service de la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit d'une démarche commune où chacun est co-responsable de sa qualité de vie au travail.

Cette réflexion est intégrée de façon plus globale au sein de la « Communauté Fleury Michon » qui est l'un des 5 chantiers du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

2.5.5 FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE

Chaque année, un plan directeur GPEC est défini pour mettre en œuvre les actions de formation permettant d'accompagner le changement.

L'enjeu de la GPEC est de conserver la compétitivité de l'entreprise tout en développant les compétences professionnelles des salariés en maintenant leur employabilité.

Le plan directeur 2015-2016-2017 définit trois grands axes principaux :

Piloter l'emploi moyen et long termes :

- Anticiper et planifier les besoins en effectifs pour établir une gestion prospective de l'emploi ;
- Accompagner les changements de métiers en anticipant les besoins de l'entreprise.

Maintenir et développer l'employabilité :

- Poursuivre la qualification ;

- Développer les compétences en mettant en place des parcours professionnels individuels ou collectifs ouverts à toutes les catégories de salariés ;

- Développer la mobilité interne afin qu'elle devienne naturelle.

Développer l'intergénération :

- Maintenir l'employabilité des seniors jusqu'à la fin de leur carrière ;
- Insérer les jeunes dans l'entreprise ;
- Soutenir la transmission et le partage des savoir-faire et savoir-être.

Un des axes de travail majeurs de la GPEC porte sur l'analyse des besoins des sites de production, sur l'évolution de l'emploi (avec prise en compte des départs prévisionnels en retraite et des évolutions de marché) et sur sa structure afin d'évaluer au mieux et d'anticiper le pilotage des effectifs (en nombre et en qualifications).

Pour maintenir et développer l'employabilité, un programme ambitieux de formation est mené chaque année. Pour les

années 2015 et suivantes, Fleury Michon souhaite développer et renforcer, entre autres, des parcours de formation ouverts à l'ensemble des catégories professionnelles.

Une réflexion est également menée sur les métiers-clés de Fleury Michon : management, maintenance, digital, informatique... afin de pouvoir anticiper les besoins futurs en créant des viviers de compétences, par exemple en travaillant plus étroitement avec les écoles.

De même, un accompagnement à la mobilité entre les sites de production vendéens est réalisé auprès des salariés en encourageant le volontariat, en reconnaissant financièrement cette mobilité (une prime de mobilité est attribuée selon des critères définis), en affichant chaque semaine les postes disponibles sur les sites de production...

Un groupe mobilité constitué d'une dizaine de personnes a également été créé pour répondre aux besoins ponctuels des sites de production (en plus du recours aux CDD). Ce groupe mobilité dans lequel des collaborateurs CDI de différentes qualifications se sont engagés, est mis en place pour 18 mois environ et sera élargi sur 2016.

2.5.5.1 GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES TALENTS

Le plan de GPEC est mis en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les partenaires sociaux. Ce plan triennal est suivi mensuellement afin de piloter au mieux la gestion de l'emploi dans l'entreprise.

Chaque salarié de l'entreprise a un entretien annuel avec son manager pour faire le bilan de la période passée, faire un point sur ses compétences et évoquer les perspectives (mobilité professionnelle, géographique ou souhait de formation).

L'ensemble des actions développées précédemment (parcours individuels, collaboratifs, formations, actions de développement des compétences...) vient alimenter la dynamique globale de GPEC et de gestion des parcours, pilotées au niveau du Groupe par la DRH.

2.5.5.2 DES POLITIQUES DE FORMATION ADAPTÉES À CHAQUE CATÉGORIE DE SALARIÉS

La formation est planifiée de façon pluriannuelle. Le plan directeur mené depuis de nombreuses années porte sur : la maîtrise des savoirs fondamentaux, la qualification, les seniors, le développement des compétences ; le management et la vie d'équipe.

Le plan prévoit :

- **Des formations stratégiques pour porter le projet d'entreprise** (notamment via les programmes de l'Académie Fleury Michon (voir rubrique 2.5.5.3) qui propose des parcours certifiant, des rendez-vous thématiques ou des ateliers collaboratifs ;
- **Des formations managériales ;**

- **Des formations réglementaires et juridiques :**
 - assurances : média training, gestion de crise,
 - juridiques : délégation de pouvoirs, responsabilité employeur,
 - formations obligatoires : habilitations, sécurité, manutentions d'engins, hygiène, environnement ;
- **Des formations GPEC et développement de carrière :**
 - permettre l'accompagnement de la mobilité professionnelle : socles de compétences ouvriers et employés, formation management, etc.,
 - développement des parcours de formation sous forme de certificat de qualification professionnel (CQP) ;
- **Le développement des compétences métier :**
 - formations à l'évolution des techniques (maintenance, finance, informatique, etc.),
 - formations techniques liées au déploiement des nouveaux outils ;
- **Des actions obligatoires pour certaines catégories de salariés :**
 - répondre aux engagements concernant les seniors, les conditions de travail, la qualité de vie au travail...

Le tutorat est un axe majeur de la politique de GPEC, visant à professionnaliser les formateurs internes et assurer une meilleure intégration des nouveaux embauchés. Il permet d'accompagner le développement des compétences des salariés dans l'entreprise. Cinq sessions de formation tuteurs ont été faites en 2016, suite à cela, 28 nouveaux tuteurs ont été certifiés et 16 ont eu un perfectionnement. Fin 2016, Fleury Michon dénombre plus de 190 tuteurs en activité sur le Groupe France.

Par ailleurs, dans le cadre des engagements du contrat de génération concernant l'emploi des jeunes et des relations écoles, Fleury Michon s'engage chaque année à prendre des stagiaires, des apprentis et des contrats de professionnalisation. En 2016, 96 stagiaires, 70 apprentis et 24 contrats de professionnalisation ont été accueillis par le Groupe en France.

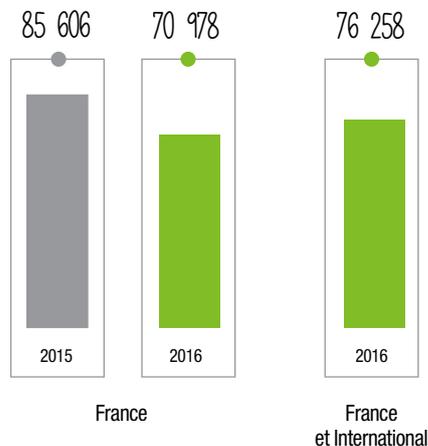
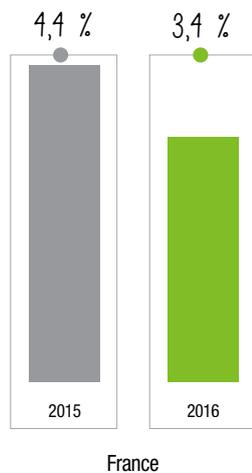
2.5.5.3 MOYENS CONSACRÉS À LA FORMATION

Les sociétés du Groupe France ont consacré 3,4 % 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 2016 a représenté 70 978 heures pour 3,7 millions d'euros pour les sociétés du Groupe France (85 606 heures, soit 4,8 millions d'euros en 2015). Au total, ce sont plus de 76 000 heures de dispensées pour la formation des collaborateurs du Groupe.

Les trois grandes catégories de formation se retrouvent autour :

- De la qualification au poste de travail et du développement de compétences ;
- Du management de proximité ;
- De la sécurité.

NOMBRE D'HEURES TOTAL DE FORMATION DISPENSÉES**MASSE SALARIALE CONSACRÉE À LA FORMATION EN FRANCE****2.5.5.4 L'ACADÉMIE FLEURY MICHON : PERMETTRE À CHACUN D'ÊTRE ACTEUR DE SON PARCOURS**

Depuis fin 2013, le Groupe a mis en place l'Académie Fleury Michon. Bien au-delà d'un centre de formation, l'Académie constitue un levier de déploiement de la stratégie de Fleury Michon,

en responsabilisant et valorisant les participants, en renforçant le partage des valeurs et en favorisant un fonctionnement collaboratif.

Elle facilite ainsi :

- L'agilité et l'adaptation rapide au changement ;
- L'échange et la création de savoirs entre jeunes et experts ;
- La diffusion des meilleures pratiques professionnelles.

Elle vise à produire des idées novatrices, tout en renforçant la culture d'entreprise.

D'abord accessible aux cadres sur la première année, l'Académie s'est ouverte progressivement à l'ensemble des collaborateurs en proposant des parcours collaboratifs à tous les salariés du Groupe.

Sur 2016, plus de 16 % des salariés CDI France (toutes catégories socio-professionnelles confondues) ont bénéficié d'actions de formation réalisées dans le cadre de ce dispositif.

L'Académie Fleury Michon comprend des modules socles, qui correspondent aux compétences nécessaires au développement de la performance de Fleury Michon. Des modules de niveau progressifs sont ensuite disponibles.

En complément des formats d'apprentissage classiques, l'Académie propose entre autres des ateliers collaboratifs et des rendez-vous thématiques avec des intervenants internes ou externes. Sur 2016, 16 ateliers et modules de formation en lien avec la culture d'entreprise ont été organisés.

Parmi les exemples de modules de formation de L'Académie Fleury Michon, on peut citer : acquérir une culture économique (comprendre le compte d'exploitation de l'entreprise), se comporter en ambassadeur de l'entreprise, savoir gérer ses priorités et son efficacité personnelle, préserver son capital santé, connaître les bases de la nutrition.

Des parcours collectifs collaboratifs sont également proposés comme le parcours globe trotters qui vise à préparer 12 stagiaires au développement du Groupe en France et à l'international.

De même, des parcours « leadership » ont été mis en place afin d'accompagner la posture individuelle et collaborative pour développer des comportements agiles au service du projet d'entreprise « manger mieux ».

Enfin dans la perspective de développer et déployer le modèle managérial Fleury Michon, des groupes de managers de proximité ont été initiés sur le même modèle.

Cette dynamique va se poursuivre sur 2017 en développant l'Académie Fleury Michon pour que chacun soit ambassadeur du « manger mieux ».

2.5.6 PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

L'entreprise met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de rémunération intégrant différents dispositifs (rémunération de base, prime annuelle, primes de contrainte, mutuelle...) pour l'ensemble des collègues (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres). Cette politique est le fruit de négociation, permettant ainsi de maintenir un équilibre entre développement économique et progrès humain. Ainsi par exemple, les augmentations générales ont été de l'ordre de 1 % en France (1,5 % pour les employés de Room Saveurs), de 2 à 3 % selon la catégorie socioprofessionnelle chez DDFC.

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 pour les nouveaux arrivants remplissant les conditions en 2014, 2015 et 2016.

Si l'actionnariat salarié existe depuis l'introduction en Bourse de 2000, cette opération a permis d'associer 100 % des salariés au capital de l'entreprise et de faire passer leur représentation de 4,1 % fin 2013, à 6,5 % à la fin de l'opération de distribution en 2017. Pour cette initiative, Fleury Michon a reçu le prix « coup de cœur » de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) dans le cadre du Grand Prix de l'Actionnariat Salariés.

2

2.5.7 FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

La diversité pour Fleury Michon est une source de richesse pour son développement. Depuis plus de 20 ans, le Groupe se positionne comme un acteur majeur de la diversité à travers de nombreuses actions.

2.5.7.1 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Depuis 2005, Fleury Michon est signataire de la charte de la Diversité. Ce texte est un engagement proposé à toute entreprise qui souhaite condamner les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité.

En 2007, Fleury Michon a signé le Livre Orange de la HALDE (désormais le Défenseur des Droits) pour l'égalité des chances.

En 2011, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur prévention, santé, pénibilité et emploi des seniors, renouvelé en 2014 pour trois ans.

En 2013, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur le contrat de génération avec des engagements d'emplois jeunes et maintien dans l'emploi des seniors. Un nouvel accord dans ce sens a été signé en 2016.



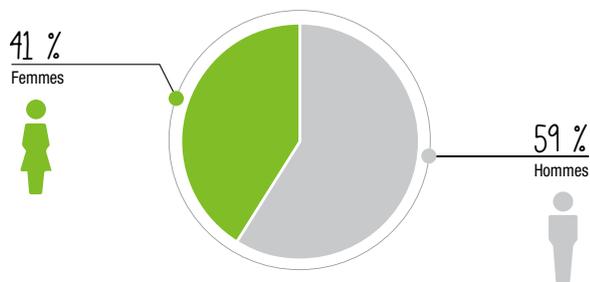
Par ailleurs, concernant les recrutements, Fleury Michon s'appuie depuis plusieurs années sur la méthode MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) proposée par Pôle Emploi. Cette méthode permet de sélectionner les candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé.

2.5.7.2 L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

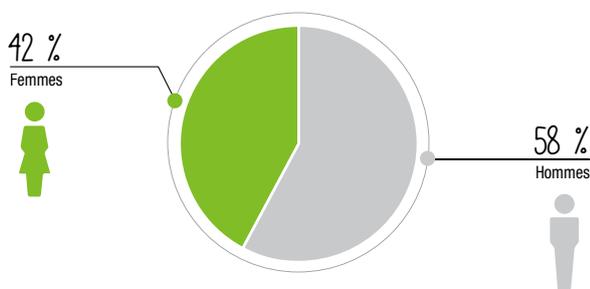
Les femmes représentent au global 41 % des effectifs en France et 38 % des cadres (Périmètre : France).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES HOMMES/FEMMES AU 31 DÉCEMBRE 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

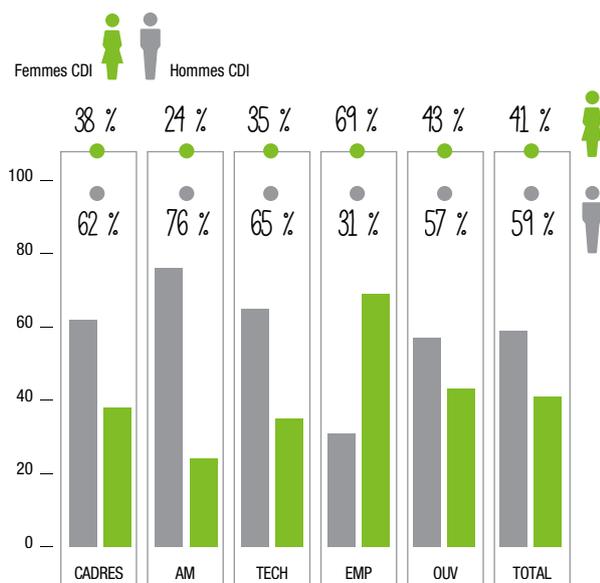
France



France + International



RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR COLLÈGE POUR LA FRANCE AU 31 DÉCEMBRE 2016



PART DES FEMMES EN CDI ET EN CDD

	2016	2015
FRANCE		
Part des femmes parmi les CDD	51	52
Part des femmes parmi les CDI	40	40
SLOVÉNIE ET CANADA		
Part des femmes parmi les CDD	42	50
Part des femmes parmi les CDI	55	53
CONSOLIDÉ		
Part des femmes parmi les CDD	50	52
Part des femmes parmi les CDI	41	41

Dans le cadre de son accord sur l'égalité professionnelle, Fleury Michon accompagne depuis de nombreuses années sa démarche par :

- Tous les ans, une analyse comparée et détaillée, avec les partenaires sociaux, de la situation des hommes et des femmes ;
- Une grille de salaires similaire pour les hommes et les femmes : un coefficient correspond à un poste précis ou à un salaire d'embauche précis.

De plus, Fleury Michon est signataire de la Charte de la Diversité depuis 2005.

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. 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		2016	2015
Salariés reconnus travailleurs handicapés (en nombre)	CDD	10	12
	CDI	223	221
	Total	233	233
Nbre d'unités TH * (Intérim et ESAT compris)	Total	299,7	291
Taux d'emploi (en %)		10,8 %	9,9 %

* Une unité TH = 1 sauf pour les personnes âgées de moins de 26 ans ou de 50 ans et plus (1,5 unité).

France		2016	2015
Salariés reconnus travailleurs handicapés (en nombre)	CDD	10	ND
	CDI	234	ND
	Total	244	ND
Nbre d'unités TH * (Intérim et ESAT compris)	Total	312,7	ND
Taux d'emploi (en %)		9,9 %	ND

En 2016 le taux d'emploi des travailleurs handicapés pour l'UES Vendée augmente à nouveau par rapport à celui de 2015 (soit 1,8 fois le taux d'emploi légal de 6 %). Au niveau de la France, le taux s'élève à 9,9 % pour 2016.

En complément de cette politique d'insertion, Fleury Michon confie ses missions à des entreprises d'aide par le travail (ESAT) qui, elles-mêmes, emploient des travailleurs en situation de handicap. De même depuis 2014, Fleury Michon travaille en collaboration avec le SAMETH (service d'aide au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés) pour l'acquisition de matériels spécifiques et l'aménagement des postes de travail.

Ces dernières années Fleury Michon a mis en place plusieurs programmes en faveur des personnes en situation de handicap :

- Participation aux Journées du Handicap ;
- Matériels adaptés aux personnes en situation de handicap ;
- Subventions ou aides reversées aux établissements spécialisés en faveur d'actions pour les salariés en situation de handicap, participation aux sollicitations des organismes Cap Emploi et aux sollicitations personnelles ;
- Participation au collectif Grand Angle. Créée en 2009, ce collectif est composé d'entreprises, d'organismes publics, d'associations... il prône un autre regard sur le handicap, sensibilise, informe et crée une dynamique sur le territoire.

2.5.7.4 ADAPTER L'ORGANISATION DE TRAVAIL POUR LA POPULATION DES SALARIÉS SENIORS

En 2016, 34,3 % des salariés du Groupe en France ont 50 ans ou plus (34,6 % au niveau Groupe) et 17,2 % ont 55 ans ou plus (17,9 % au niveau Groupe). Fleury Michon souhaite entretenir cette mixité intergénérationnelle et adapte pour cela l'organisation et les conditions de travail.

Après un premier plan d'actions en faveur de l'emploi des salariés seniors engagé sur la période 2010-2012, un accord d'entreprise a été signé fin 2011 au niveau de l'UES Vendée pour une période de trois ans et a été renouvelé fin 2014 pour les trois années à venir. Les objectifs portent sur plusieurs thèmes :

- Le maintien dans l'emploi ;
- Le suivi des carrières professionnelles ;
- L'accès à la formation ;
- L'aménagement des fins de carrière et la transition vers la retraite ;
- L'aménagement du temps de travail ;
- L'accès à l'information sur les mesures dédiées aux seniors.

Pour l'accord senior en CDI de l'UES Vendée, on peut noter les éléments marquants suivants :

Fin 2015, les seniors de 55 ans et plus en CDI représentaient 16,7 % de l'effectif en CDI de l'UES Vendée et 15,8 % en 2014 (objectif fixé pour fin 2017 à 16 %).

Fin 2016, la proportion atteignait 18,6 %.

En 2016, 769 salariés seniors ont suivi au moins une action de formation soit 40,1 % du nombre des formations totales (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 % des demandes.

En 2016, 79 salariés ont bénéficié de ce dispositif (61 à temps plein et 18 à temps partiel).

Autres mesures prévues dans l'accord senior :

- Tutorat : Avoir 50 % de l'effectif des tuteurs composé de seniors (45 ans et plus) sur les trois prochaines années ;
- 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 FAVORABLE À L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

Soucieux d'entretenir un climat social propice à la performance du Groupe et à l'épanouissement des salariés, Fleury Michon entretient un dialogue social permanent de qualité et équilibré. L'enjeu est d'établir une relation constructive et durable avec les partenaires sociaux et les salariés afin d'obtenir des accords satisfaisant l'ensemble des parties.

2.5.8.1 L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Fleury Michon s'attache à favoriser un cadre propice au dialogue social, en s'appuyant sur des instances représentatives telles que le CHSCT et les organisations syndicales.

La vision sociale est une stratégie à long terme et se construit au travers d'accords innovants et responsables. Elle se traduit par une politique sociale volontariste avec des dispositifs plus avantageux que le minimum légal.

Fleury Michon encourage ce dialogue social en proposant des nombreux espaces d'échanges et d'informations aux partenaires sociaux notamment 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...).

2.5.8.2 LES RÉUNIONS DE LIBRE ÉCHANGE, UN ATOUT DU MODÈLE SOCIAL FLEURY MICHON

Afin de continuer à améliorer la communication de proximité de l'entreprise, la direction organise durant l'année des réunions libre-échange où chacun peut exprimer en direct ses questionnements. Sur l'année 2016, 174 réunions de libre échanges ou temps de proximité ont eu lieu au niveau du Groupe, auxquelles environ 1 700 salariés ont participé. 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.

2.5.8.3 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2016, 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 2016 selon les sociétés du Groupe sont les suivants :

UES Vendée

- Accord suite négociations annuelles obligatoires ;
- Accord égalité professionnelle Femmes/Hommes ;
- Accord fonctionnement commission Classification ;
- Accord GPEC ;
- Accord congé parental et dispositif de présence familiale ;
- Accord CET ;
- Accord intéressement Groupe.

CCP

- Accord suite négociations annuelles obligatoires ;
- Accord intéressement Groupe.

SIC

- Accord suite négociations annuelles obligatoires ;
- Accord sur le contrat génération ;
- Accord sur l'égalité professionnelle Femmes/Hommes ;
- Accord intéressement Groupe.

Room Saveurs

- Accord contrat de génération ;
- Accord intéressement Groupe.

DDFC

- Renouvellement de la convention collective de travail pour 3 ans.

Proconi

- Pas d'accord spécifique ;
- Renouvellement de la convention collective de travail pour 3 ans.

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 a collaboré en 2016 avec environ 3 200 fournisseurs, dont plus de 90 % sont basés en France.

La Politique Achats Fleury Michon fait prévaloir le respect mutuel, la confiance réciproque, le dialogue permanent, l'intérêt collectif durable et l'adaptation continue comme cadre des relations avec les fournisseurs.

L'approche en filières que le Groupe développe depuis de nombreuses années pour assurer la qualité de ses produits dès l'étape d'approvisionnement, ne peut se faire que dans une démarche constructive et partenariale avec les fournisseurs. Fleury Michon est ainsi reconnu pour la qualité de ses relations avec ses fournisseurs sur le long terme.

Au-delà d'une juste rétribution et du respect des délais de paiement, Fleury Michon inscrit ses relations commerciales dans la pérennité, en offrant autant que possible des perspectives

de développement. Pour cela les acheteurs sont en dialogue permanent avec les fournisseurs et les associent aux projets de développement du Groupe. Ils s'appuient sur la Politique Achats et son quatrième pilier, centré sur la qualité des relations avec les fournisseurs, notamment : privilégier la logique de partenariats sur la durée avec les fournisseurs, rester vigilant à la dépendance économique réciproque de Fleury Michon avec ses fournisseurs, prévoir le cas échéant un plan d'arrêt progressif de sortie de contrat.

Grâce aux 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. 9 personnes en France sont dédiées à la qualité des achats. 214 journées d'audit ont été réalisées en 2016 chez les fournisseurs des activités 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 2016, le Groupe a généré un chiffre d'affaires consolidé de 737,8 millions d'euros et un résultat net consolidé de 16,8 millions d'euros. Les fournisseurs représentent le premier poste de dépenses avec 67 % du chiffre d'affaires.

2.6.3 NOTRE IMPACT SUR L'EMPLOI ET LA VALEUR AJOUTÉE

Afin de connaître précisément l'interaction entre ses activités et son environnement, Fleury Michon a calculé en 2015 l'impact de son activité France en matière d'emploi et de valeur ajoutée. Les calculs s'appuient sur une méthodologie développée par le cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®. L'algorithme de Local Footprint® évalue dans quelle mesure les dépenses d'une organisation (investissements, achats, salaires, impôts, cotisations...) génèrent des impacts par effet de ricochet dans le reste de l'économie sur un territoire donné (pays, région, département, bassin d'emploi...). Détails méthodologiques sur www.utopies.com, rubrique « empreinte économique locale » en page d'accueil.

2.6.3.1 AU NIVEAU DE L'EMPLOI

Au niveau du territoire français, l'activité économique de Fleury Michon en 2015 a permis de générer quasiment 13 800 emplois directs et indirects. Les emplois directs,

c'est-à-dire chez Fleury Michon, sont environ au nombre de 3 600 et les emplois indirects dans l'Hexagone représentent près de 10 200 emplois. Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est de quasiment 3,9 : pour 1 emploi chez Fleury Michon en France, 2,9 sont créés ou maintenus en France.

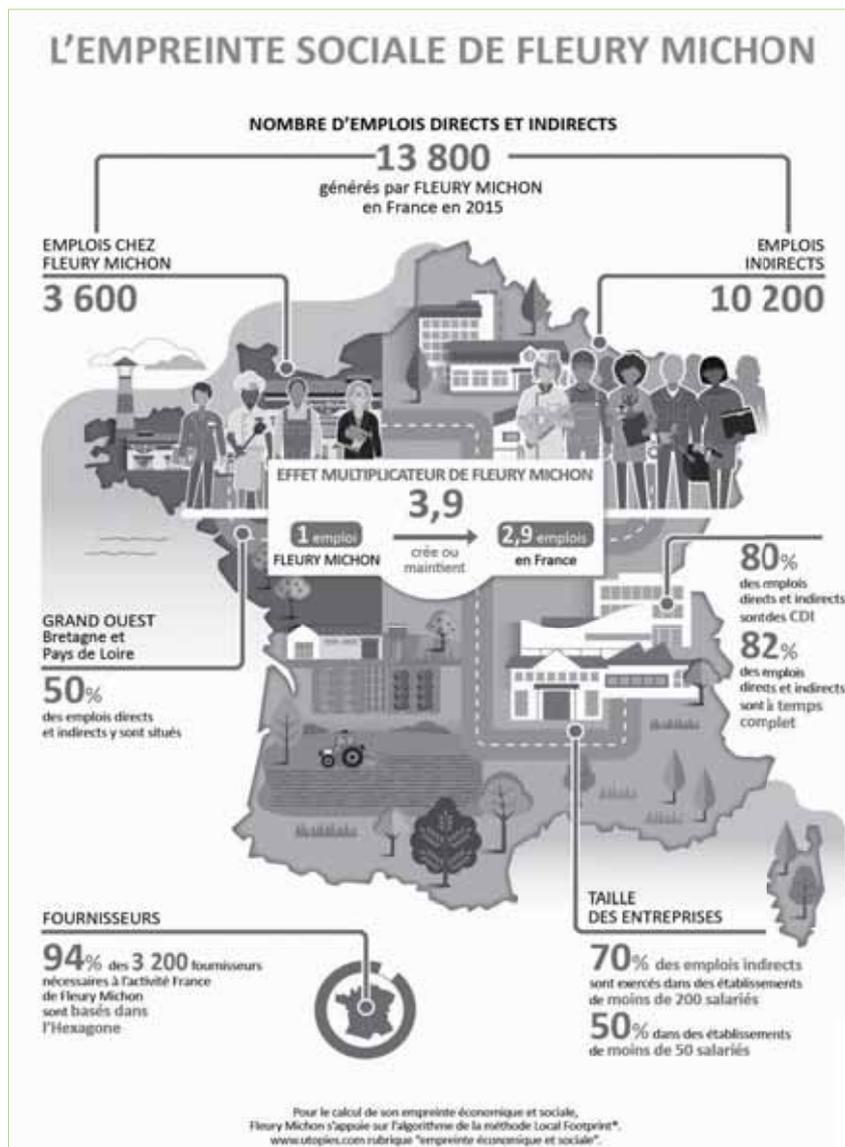
Parmi ces 10 200 emplois indirects, 4 500 sont générés par l'activité des fournisseurs de Fleury Michon soit près de 45 %.

Sur les quasi 13 800 emplois directs et indirects, 50 % se trouvent dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire).

La filière porc pèse à elle seule 35 % du total et 42 % dans le Grand Ouest.

Autre résultat majeur de cette étude, la qualité des emplois : 80 % sont des CDI et 82 % à temps complet (35 heures ou plus par semaine).

Sur les 3 200 fournisseurs nécessaires à l'activité France de Fleury Michon, 94 % sont basés en France.



2.6.3.2 AU NIVEAU DE LA VALEUR AJOUTÉE CREEE

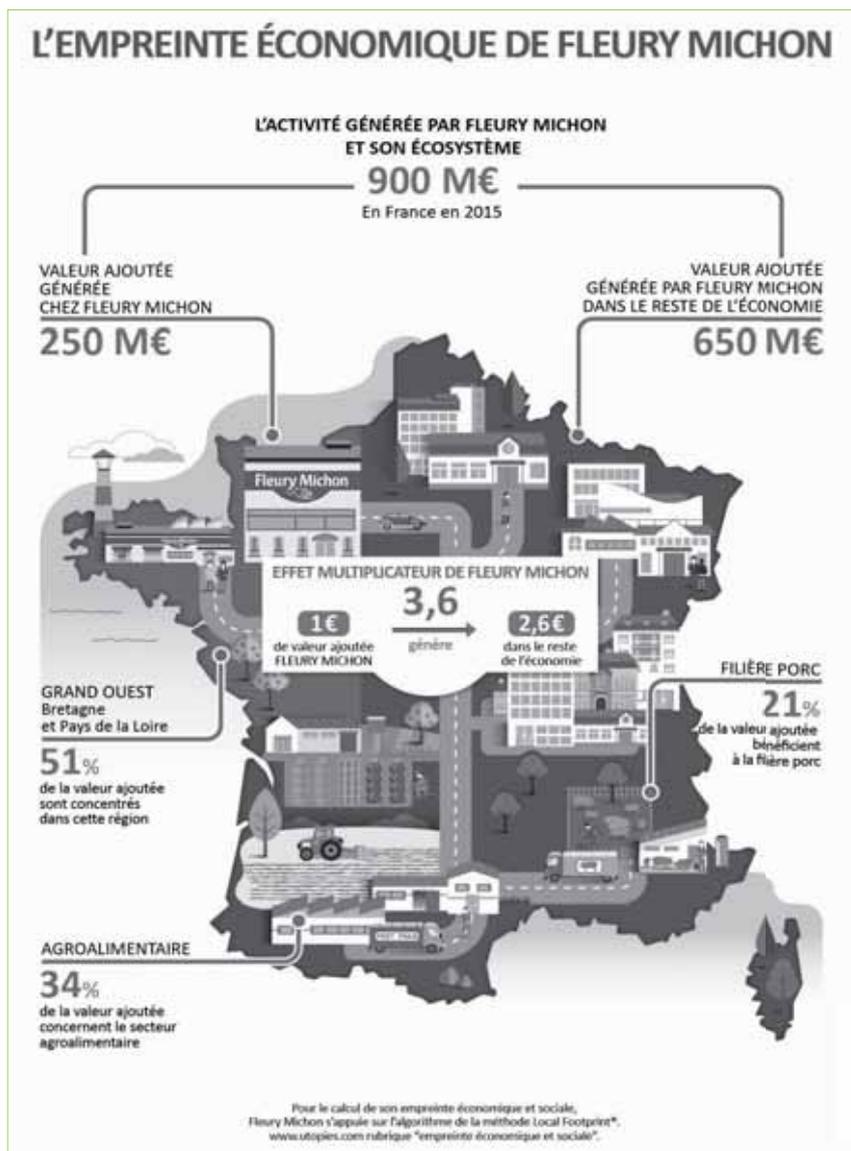
Au niveau du territoire français, l'activité de Fleury Michon et de tout son écosystème a généré 890 millions d'euros en 2015.

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 POLITIQUE D'ANCRAGE ET DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

Depuis 2015, Fleury Michon a publié deux nouvelles politiques. L'une porte sur son ancrage territorial et l'autre sur ses soutiens associatifs.

Politique d'ancrage territorial

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- Par une présence active dans la vie des territoires ;
- Et par une implication dans les réseaux professionnels, associatifs, éducatifs, académiques, etc.

Nous sommes également convaincus qu'un tel engagement :

- Est gage de confiance pour nos parties prenantes ;
- Et qu'il contribue à prouver qu'un autre modèle d'entreprise est possible, un modèle responsable et conscient de son impact territorial.

De telles convictions s'inscrivent plus largement dans le projet de Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon tient à concilier son développement et sa pérennité avec l'intérêt collectif de ses parties prenantes. Nos objectifs s'articulent autour de deux axes :

- Le développement économique pour :
 - pérenniser l'entreprise et conserver son indépendance,
 - garantir les emplois,
 - développer les compétences et l'employabilité sur les bassins d'emploi d'implantation,

- agir sur l'attractivité des territoires d'implantation ;
- Le progrès sociétal pour :
 - favoriser la vie locale et le lien entre les parties prenantes,
 - développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs,
 - soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficultés,
 - répondre à des demandes humanitaires.

La Politique d'Ancrage Territorial de Fleury Michon recouvre les territoires depuis les sites d'implantation jusqu'aux régions économiques.

Les parties prenantes sur ces territoires sont les acteurs de la société civile : communautés locales, collectivités territoriales, pouvoirs publics, acteurs de la formation et de l'emploi, tissu associatif, scientifique et économique.

Pour développer et harmoniser nos relations territoriales, nous avons mis en place des référents Groupe pour :

- Coordonner et animer chaque grande catégorie de partie prenante ;
- Identifier des correspondants opérationnels dans les équipes.

Les revues de maillage territorial ont lieu :

- Autant de fois que nécessaire entre les référents Groupe et les correspondants opérationnels ;
- Une fois par an entre les référents Groupe et le binôme société civile du Groupe ;
- Une fois par an en Comité de direction avec le binôme société civile et le Responsable RSE.

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.

La politique soutien aux associations locales

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- Par un soutien aux associations locales en lien avec notre Politique d'Ancrage Territorial ;
- Et par une adéquation entre l'objet des associations locales soutenues et notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Nous sommes convaincus qu'un tel engagement trouve tout son sens dans la promotion de trois thématiques : l'équilibre alimentaire, l'activité physique et l'investissement social.

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon encourage les initiatives locales et les soutient. Nos objectifs s'articulent autour de trois axes :

- Privilégier et encourager les initiatives en lien avec notre projet d'entreprise ;
- Répartir les subventions financières et les dons de produits sur nos territoires et par thématique ;
- Favoriser les partenariats avec un bénéfice mutuel.

Cette politique va des sites d'implantation jusqu'aux régions économiques, selon la portée des actions soutenues.

Pour harmoniser et rendre équitables nos soutiens, le Comité d'attribution privilégie certains critères. Parmi ceux-ci :

- Les projets associatifs sont portés par un parrain chez Fleury Michon ;
- Ces projets font la promotion de l'équilibre alimentaire, de l'activité physique ou de l'investissement social ;
- Fleury Michon ne doit pas être le seul financeur afin de favoriser la pérennité des associations soutenues ;
- Fleury Michon privilégie les aides auxancements d'initiatives plutôt que les soutiens permanents ;
- Fleury Michon veille à l'équité dans la répartition des soutiens en nombre et en valeur ;
- L'association fait un reporting de son action à Fleury Michon.

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.

Afin de renforcer la confiance de ses parties prenantes, Fleury Michon a entamé en 2014 une démarche de formalisation de sa politique d'ancrage territorial.

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'acquière dès le plus jeune âge : c'est pourquoi Fleury Michon a travaillé en 2016 à la conception d'un outil destiné à la sensibilisation et l'éducation à l'équilibre alimentaire et l'hydratation via la pratique d'activité physique à destination des enfants de 4 à 12 ans.

Cet outil pédagogique est destiné en pratique à 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. L'outil est réalisé 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 (4-8 ans et 8-12 ans).

L'ensemble de cet outil a été réalisé en collaboration avec l'association Enfance, Adolescence et Diabète, ayant pour mission d'améliorer la qualité de vie des enfants et adolescents diabétiques ainsi que celle de leur famille, grâce à un programme d'accompagnement et d'éducation thérapeutique.

Le Groupe soutient aussi le [Fonds français pour l'alimentation et la santé](#) depuis 2011, créé en mai 2011 par l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) et l'Institut français pour la nutrition (IFN). Le fonds s'organise autour de trois grandes missions : la promotion de l'alimentation, des actions de terrain et le soutien à la recherche sur le comportement alimentaire.

En 2016, Fleury Michon a participé à l'expérimentation nationale pilotée par le FFAS visant à choisir parmi 4 systèmes d'étiquetage nutritionnel simplifié, pour la catégorie des plats cuisinés. Fleury Michon est pleinement impliqué dans les travaux relatifs à la simplification de l'étiquetage nutritionnel, considérant qu'il s'agit d'un progrès à la fois pour les consommateurs et pour les industriels et s'inscrivant dans la logique de nos actions en faveur de l'information du consommateur.

Alimentation et insertion sociale

Fleury Michon s'engage aussi pour la lutte contre le diabète. L'entreprise mécène depuis 2007 le projet thérapeutique d'Enfance Adolescence et Diabète, créé par l'équipe de diabétologie pédiatrique du CHU de Toulouse, qui accompagne le jeune diabétique et sa famille dans l'acceptation et l'intégration de sa maladie. En 2016, 271 enfants et adolescents ont participé aux journées d'éducation thérapeutique de groupe, près de 250 adultes ont été formés et l'association a réalisé 116 interventions dans les établissements scolaires.

Fleury Michon s'est également engagé en octobre 2016 dans une démarche de coconstruction sur le long terme avec la Fédération Française des Diabétiques. Nous avons lancé ensemble une étude sociologique et ethnographique visant à connaître les besoins et attentes des personnes diabétiques sur l'alimentaire, dont les résultats seront publiés en 2017. Les conclusions de cette étude nous permettront d'identifier comment rendre accessible sur les emballages et le site internet les informations utiles aux personnes diabétiques ainsi que de retravailler la composition de certaines recettes pour les adapter à ces personnes.

Le Groupe a également signé en 2012 une charte d'adhésion au Groupement régional de l'aide alimentaire de la région des Pays de la Loire. Ce groupement a vocation à identifier et répertorier l'ensemble des actions menées par les partenaires et en améliorer la collecte et la distribution. L'objet de la charte est d'augmenter le volume et de diversifier la nature des produits alimentaires redistribués au sein des associations caritatives.

Room Saveurs, l'activité parisienne de plateaux-repas livrés, finance un service de recyclage pour les verres en verre et les couverts en inox en association avec des organisations caritatives comme le Samu Social de Paris ou l'Armée du Salut. Ces matériels sont ensuite distribués aux organisations caritatives partenaires.

Dans le cadre des dons en nature, Fleury Michon a redistribué au sein des différentes banques alimentaires et des associations caritatives locales plus de 146 tonnes de produits alimentaires en 2015.

Actions de recherche collaboratives

À l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Choletais le projet Nova Child est la création d'un pôle d'excellence autour de l'univers de l'enfant comme moteur du développement du territoire (agroalimentaire, habillement, jeu, mobilier, puériculture,

hygiène, services, etc.). Fleury Michon est membre de Nova Child depuis son lancement en novembre 2004.

Autre exemple, depuis 2004, Fleury Michon est un acteur engagé dans LIGERIAA, association qui fédère les entreprises agroalimentaires des Pays de la Loire. Les travaux ont abouti à des actions collectives en faveur de l'attractivité des métiers de l'agroalimentaire, de l'emploi et de la formation dans les industries agroalimentaires régionales.

Contributions à la vie sur le territoire local

Fleury Michon souhaite contribuer à la vie sur le territoire local. Pour ce faire, les engagements sont multiples et variés depuis de nombreuses années :

- Des salariés ambassadeurs de l'entreprise présents dans les clubs d'employeurs, le Centre des jeunes dirigeants (CJD), les groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises (Germe) : organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des cadres et dirigeants, l'Association nationale des Directeurs des Ressources humaines (ANDRH), les écoles comme la Maison Familiale et Rurale de Pouzauges, le Centre de Formation Professionnelle de Saint-Laurent-sur-Sèvre, l'École de Gestion et de Commerce de la Roche-sur-Yon, l'Institut supérieur de la logistique et du transport de Montaigu ;
- Des projets en matière de développement du bassin d'emploi avec les acteurs locaux (le parcours de la seconde chance, le projet « regards », les projets d'insertion, la mise en place de groupes de formation avec les sociétés intérimaires, les travaux avec Pôle Emploi autour de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), de la méthode de recrutement par simulation (MRS)) ;
- La contribution à des actions locales : sensibilisation aux handicaps, participation à des ateliers ressources humaines ;
- La mise en place de réflexions collégiales afin de travailler les enjeux d'emploi et de formation sur le territoire :
 - réunions avec les organismes de formation pour dynamiser le fonctionnement,
 - contribution à la mise en place d'un groupement d'employeurs départemental,
 - animation de réflexions sur les passerelles entre les structures d'insertion et les entreprises.

2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE

2.7.1 LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Fleury Michon

Exercice clos le 31 décembre 2016

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC ⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Fleury Michon, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction du chapitre 2 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale » du rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et avril 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la section « Périmètre et méthodologie de reporting – Le choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE » du chapitre 2 du rapport de gestion.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité

et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- Au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- Au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 22 % des effectifs et entre 24 % et 72 % des informations quantitatives environnementales présentées, considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

(1) Informations sociales :

- Indicateurs (informations quantitatives) : effectif total inscrit et sa répartition, taux d'absentéisme, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, nombre de maladies professionnelles reconnues, nombre d'heures de formation ;
- Informations qualitatives : l'emploi, l'organisation du temps de travail, l'absentéisme, les conditions de santé-sécurité au travail, les politiques mises en œuvre en matière de formation.

Informations environnementales et sociétales :

- Indicateurs (informations quantitatives) : les consommations énergétiques totales, les émissions de GES (scope 1 et 2), les consommations d'eau, les tonnages de déchets produits et valorisés, la quantité de DCO produite ;
- Informations qualitatives : la politique générale en matière environnementale (l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement), la pollution (les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol, la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité), l'économie circulaire (les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, l'utilisation des sols), la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation, le 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, l'adaptation aux conséquences du changement climatique) ; les relations avec les parties prenantes, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, la loyauté des pratiques (les actions engagées pour prévenir la corruption, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs).

(2) Le site de Pouzauges Gare (activité logistique) et le site de Moulleron (activité Traiteur) en audit de suivi. Les deux sites sont situés en France.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages

ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 26 avril 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier

Associé développement durable

Bruno Perrin

Associé

2.7.2 LE TABLEAU DE CORRESPONDANCE

 Grenelle II. - Article 225	 GRI 4	 ISO 26000	 Pacte mondial	 Document de référence
Organisation du travail				
Organisation du temps de travail	-	6.4.4		2.5.3.2
Absentéisme	LA 6	6.4.4		2.5.3.1
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	LA 4	6.4.3 / 6.4.5	3	2.5.7.1
Bilan des accords collectifs	-	6.4.3 / 6.4.5	3	2.5.7.3
Santé et sécurité				
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 5	6.4.6	4 & 5	2.5.3.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé & sécurité au travail	LA 8	6.4.6	4 & 5	Pas d'accord spécifique signé en 2016
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et gravité	LA 6 / LA 7	6.4.6 / 6.8.8	4 & 5	2.5.3.1
Maladies professionnelles	LA 6 / LA 7	6.4.6 & 6.8.8	4 & 5	2.5.3.1
Formation				
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 10 / LA 11	6.4.7 / 6.8.5		2.5.4.1
Nombre total d'heures de formation	LA 9 / HR 2	6.3.5 / 6.4.7		2.5.4.2
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		2.5.6.2
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 12	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3		2.5.6.3
Politique de lutte contre les discriminations	LA 12 / HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3		2.5.6.1
Promotion et respect des stipulations des conventions OIT			Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 4	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.10 / 6.4.5 / 6.6.6	3	Fleury Michon s'engage à respecter scrupuleusement les conventions internationales en vigueur sur ces points fondamentaux. Discrimination : 2.5.6.1
Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	6	
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.10 / 6.6.6	4 & 5	
Abolition effective du travail des enfants	HR 5	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.6.6 / 6.8.4	4 & 5	
Informations environnementales				
Politique générale en matière environnementale				



Grenelle II. - Article 225

GRI 4

ISO 26000

Pacte mondial

Document de référence

Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-1	6.2 / 6.5	7 & 8 & 9	2.4.1
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43	6.6.7 / 6.5	7 & 8 & 9	2.4.1.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30 / EN 31	6.5	7 & 8 & 9	2.4.1.2 & 2.4.2
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	EC 2	6.5.5 / 6.8.7	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'enregistre pas de provision pour risques relatifs à l'environnement.

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	7 & 8 & 9	Eau : 2.4.2.2 Compte tenu de son activité, Fleury Michon considère que ses rejets dans l'air et les sols ne sont pas susceptibles d'affecter l'air et les sols.
Mesures de prévention, de recyclage, 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	7 & 8 & 9	2.4.2.1
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 24	6.5.3	7 & 8 & 9	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				2.4.3.3

Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau	EN 8 / EN 9	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.1
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8 / EN 9	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.1
Consommation de matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.2
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.2
Consommation d'énergie	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.3.3
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.3.3
Utilisation des sols	EN 11	6.5.4 / 6.5.6	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'intervient pas directement sur l'utilisation des sols. L'un des axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs locaux afin de promouvoir une agriculture durable, par exemple en les conseillant sur les plans de fumure dans le cadre des plans d'épandage des boues de station d'épuration.




Grenelle II. - Article 225
GRI 4
ISO 26000
Pacte mondial
Document de référence
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

7 & 8 & 9

2.4.4

Adaptation aux conséquences du changement climatique

EC 2

6.5.5

7 & 8 & 9

Compte tenu de ses lieux d'implantation géographique, Fleury Michon n'est pas directement impacté à moyen terme. 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.

Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

 EN 11 / EN 12 /
EN 13 / EN 14 /
EN 26

6.5.6

7 & 8 & 9

2.4.5 & 2.2.1.3

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du DD
6.8

 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

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

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



Grenelle II. - Article 225

GRI 4

ISO 26000

Pacte mondial

Document de référence

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 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.6.6 / 6.8.4	1 & 2	2.2.1 & 2.6.1
--	---	--	-------	---------------

Importance de la sous-traitance et prise en compte des RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	LA 14 / LA 15 / G4-12 / EN 32 / EN 33 / HR 5 / HR 9 / HR 11 / SO 9 / SO 10	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.6.6 / 6.8.4	1 & 2	2.2.1.1 & 2.6.1
---	--	--	-------	-----------------

Loyauté des pratiques

Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	G4-56 / G4-58 / SO 3 / SO 4 / SO 5	6.6.3 / 6.6.6	10	2.1.7.2. & 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 / 6.5.4 / 6.5.5 / 6.7.3 / 6.7.4 / 6.7.5 / 6.7.6 / 6.7.7 / 6.7.9 / 6.8.8		2.2.2.2. & 2.2.3 & 2.2.4.
--	---	---	--	---------------------------

Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme

HR 1 / HR 2 / HR 7 à HR 12	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	1 & 2	Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003
----------------------------	---	-------	---------------------------------------





4

Administrateurs
indépendants

2

Administrateurs
représentant des salariés

87%

Taux de participation
aux conseils en 2016

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	112	3.3	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	125
3.1.1	Fonctionnement	112	3.3.1	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	125
3.1.2	Informations sur les mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	113	3.3.2	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	129
3.1.3	Informations particulières relatives aux mandataires sociaux	116	3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	131
3.1.4	Conflits d'intérêts au niveau de la direction et du Conseil d'administration	116			
3.1.5	Informations complémentaires concernant les mandataires sociaux	116			
3.2	INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS	119			
3.2.1	Rémunérations et avantages	119			
3.2.2	Opérations sur titres des dirigeants	120			
3.2.3	Jetons de présence	121			
3.2.4	Informations sur les avantages et indemnités des mandataires sociaux	122			
3.2.5	Attributions de titres de capital, d'option d'achat ou de souscriptions d'actions	122			

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La gouvernance de Fleury Michon veille à la bonne gestion de l'entreprise en garantissant la performance économique à long terme, en se souciant des emplois et en pérennisant le Groupe.

3.1.1 FONCTIONNEMENT

3.1.1.1 UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET OUVERTE

Afin de concilier bonne gestion, sécurité et pérennité de l'entreprise, le Conseil d'administration du groupe Fleury Michon est composé de trois catégories d'administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence (5 sur 11) ;
- Les Administrateurs indépendants qui apportent leurs compétences professionnelles et leurs conseils (4 sur 11) ;
- Les Administrateurs représentant les salariés actionnaires (2 sur 11).

Le Conseil d'administration a pour missions générales :

- L'examen et la validation des orientations des activités de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- La nomination et la révocation du Président et du Directeur général ; fixe le montant de leur rémunération ainsi que l'étendue des pouvoirs et la durée des mandats.

Les membres du Conseil d'administration :

- M. Grégoire Gonnord – Président ;
- M^{me} Geneviève Gonnord ;
- M. Hervé Gonnord ;
- M^{me} Claire Gonnord ;
- M. Philippe Magdelénat ;
- M. Pierre Jourdain, membre indépendant ;
- M. Nicolas Le Chatelier, membre indépendant ;
- M^{me} Nadine Deswasière, membre indépendant ;
- M^{me} Christine Mondolot, membre indépendant ;
- M. Vincent Roquebert, représentant des salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau, représentant des salariés actionnaires.

Président d'honneur : M. Yves Gonnord (invité - sans voix délibérative)

3.1.1.2 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil a constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions.

Le Comité responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) participe à la définition de la politique RSE, des objectifs et s'assure de sa mise en œuvre. Il est composé de : Nadine Deswasière (Présidente), Geneviève Gonnord, Vincent Roquebert et Olivier Fuzeau (membres salariés).

Le Comité rémunérations et nominations examine et propose la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure du juste niveau des rémunérations et de l'existence de plans de successions pour les principaux cadres dirigeants. Il est composé de : Nicolas le Chatelier (Président) et de Yves Gonnord.

Le Comité audit et risques s'assure de la fiabilité des informations financières, du respect des normes, examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe, la cartographie et le pilotage des risques. Il est composé de : Pierre Jourdain (Président), Philippe Magdelénat et Hervé Gonnord.

3.1.1.3 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.

La Direction générale a modifié son fonctionnement et s'appuie désormais sur un Comité d'orientation stratégique. Ce comité, animé par Régis Lebrun, se réunit autant que nécessaire et au minimum deux fois par mois. Le Comité d'orientation stratégique est chargé de vérifier et d'accompagner le déploiement des projets stratégiques. Il est, composé de 2 membres permanents :

- M. Régis Lebrun – Directeur général ;
- M. Jean-Louis Roy – Directeur administratif et financier.

Ce dispositif de direction est élargi à d'autres fonctions selon les sujets abordés en séance.

3.1.2 INFORMATIONS SUR LES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

3.1.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2016 et exercés au cours des cinq dernières années

	Société
Directeur général	SHCP (SAS)
Administrateur	L'ÉCOLE DE DESIGN NANTES
Membre de l'International Advisory Board	AUDENCIA NANTES
Membre du Comité exécutif	FONDATION THIERRY LATRAN
Administrateur	FONDATION THÉRAPIE GÉNIQUE PAYS DE LOIRE

■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2016 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2016 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 Association

■ CLAIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2016 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.



■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2016		Sociétés
Membre du Conseil de surveillance		FINANCIÈRE CA (SAS)
Membre du Conseil de surveillance		HOLDING EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
Président du Conseil de surveillance		BAG INVEST (SAS)
Board member		HG WEBER (Inc.)
Board member		DCM GROUP NORTH AMERICA (Inc.)
Président du Conseil de surveillance		MOULINOISE DE PARTICIPATIONS (SAS)
Président du Directoire		AZULIS CAPITAL (SA)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2012 à 2016	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE DE L'AVENIR (SAS)
2012 à 2014	Membre du Comité stratégique	MERINVEST (SAS)
	Directeur général délégué	ALOIXOISE DE PARTICIPATION (SAS)
2012 à 2013	Vice-Président du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE MARTINE SAS
	Vice-Président du Conseil de surveillance	EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE BRETECHE (SAS)
	Administrateur représentant permanent d'Azulis Capital	VMI (SA)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE SUMAYA (SAS)

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2016 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2016 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2016		Sociétés
Gérant		ETHICONSEIL (SARL)
Administrateur		PROSPÉRITÉ FERMIÈRE - INGREDIA (SA)
Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années		
2012 à 2015	Associé	BE-LINKED (SARL)

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2016

	Sociétés
Administrateur	VIVARTE (SAS)
Administrateur	MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS (SA) ⁽¹⁾
Administrateur	SOLENDRO (SAS)
Administrateur représentant BPI France	VIVESCIA INDUSTRIES (SCA)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2014-2015	Administrateur	FISKARS corporation
-----------	----------------	---------------------

(1) Ancienne dénomination BELVÉDÈRE (SA).

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés actionnaires

3.1.2.2 DIRECTION GÉNÉRALE

Directeur général

■ RÉGIS LEBRUN

Mandats au 31 décembre 2016

	Sociétés
Président	ROOM SAVEURS (SAS)
Administrateur	PIATTI FRESCHI ITALIA (SPA)
Administrateur représentant permanent de Fleury Michon	PLATOS TRADICIONALES (SA)
Président	DELTA DAILYFOOD CANADA (Inc.)
Président	FLEURY MICHON CANADA (Inc.)
Président du Conseil d'administration	PROCONI (DOO)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR DE LA MER (SAS)
Board member	FLEURY MICHON NORGE (AS)
Président	TRÈS BIEN MERCI (SAS)
Administrateur unique	FLEURY MICHON INC
Président	FLEURY MICHON CHARCUTERIE (SAS)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR (SAS)
Président	CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLELAN (SAS)
Président	SOCIÉTÉ D'INNOVATION CULINAIRE (SAS)
Président	L'ESPRIT FRAIS (SAS)

3.1.3 INFORMATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- N'a été condamné pour fraude ;
- N'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- N'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- N'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de direction, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.1.4 CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DE LA DIRECTION ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- Aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs de la direction et du Conseil d'administration à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration a été sélectionné en cette qualité ;
- Il n'existe aucune restriction acceptée par la direction ou un des membres du Conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Le Conseil d'administration du 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, mentionnée dans les conventions réglementées). Ce contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les Administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 985 milliers d'euros sur l'exercice 2016 (0,13 % du chiffre d'affaires N-1).

3.1.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

La société Fleury Michon est une société anonyme avec Conseil d'administration. La présidence du conseil a été confiée à M. Grégoire Gonnord ; la Direction générale à M. Régis Lebrun.

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 2017 et tenue en 2018

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 2016 et tenue en 2017

■ **HERVÉ 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 : 31 mai 2012

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

■ **CLAIRE GONNORD**

Représentant de l'actionnaire familial de référence
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 2018 et tenue en 2019

■ **PIERRE JOURDAIN**

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et risques

Adresse professionnelle :

AZULIS

21, boulevard de la Madeleine, 75001 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de l'agroalimentaire
Stratégie et finances d'entreprise
Capital-investissement et financement

Expériences :

Food and Wines From France (SOPEXA) New York
Ministère de l'Agriculture – Direction générale de l'Alimentation
Banexi puis Azulis Capital depuis 2000 (ancien Banexi Capital Partenaire) – Directeur associé Capital Investissement

Début 1^{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 2017 et tenue en 2018

■ **NICOLAS LE CHATELIER**

Administrateur indépendant
Président du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Domaines d'expertise :

Fusion-acquisitions
Marketing et vente à l'international
Plans stratégiques, restructurations et gestion des ressources humaines

Expérience :

Procter & Gamble – Chef de marque
Yoplait France – Directeur général
Président du Syndicat professionnel des produits laitiers frais
Sodiaal – Président-Directeur général
Groupe Entremont – Président du Directoire
Président du Syndicat Professionnel des Fromages

Début 1^{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 2018 et tenue en 2019

■ **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 2016 et tenue en 2017

■ **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 2016 et tenue en 2017

■ **CHRISTINE MONDOLLOT**

Administrateur indépendant

Adresse professionnelle :

40, avenue Bosquet, 75007 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de la grande distribution
Stratégie et marketing d'entreprise
International (pays émergents : Chine, Indonésie, Moyen Orient...)

Expériences :

Groupe Virgin – présidence du Directoire
Groupe Galeries Lafayette – Direction internationale
BHV – Direction générale
Kodak France – présidence des laboratoires Kodak et Direction générale de la division grand public.
Saresco Groupe Hachette – adjoint Direction générale
Groupe Pernod Ricard – Direction marketing, Direction commerciale et membre du Comité de direction

Procter & Gamble France – marketing

Début 1^{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 2016 et tenue en 2017

■ **VINCENT ROQUEBERT**

Administrateur représentant des salariés actionnaires

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 2017 et tenue en 2018

■ **OLIVIER FUZEAU**

Administrateur représentant des salariés actionnaires

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 2017 et tenue en 2018

**MODIFICATION DE LA COMPOSITION
DU CONSEIL PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DU 23 MAI 2017**

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 2016 :

- De Madame Geneviève Gonnord ;
- De Madame Nadine Deswasière ;
- De Madame Christine Mondolot ;
- De Monsieur Philippe Magdenelat.

Il est proposé de renouveler le mandat des Administrateurs 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 2019 et tenue en 2020.

3.2 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.2.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

La rémunération des dirigeants est fixée par le Comité rémunérations et nominations. La partie variable est basée sur l'évolution des performances du Groupe et de ses filiales, notamment la croissance du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat net du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Fleury Michon porte à votre connaissance les informations suivantes relatives aux mandataires sociaux. Les rémunérations et avantages de toute nature (part variable, part fixe) dus aux dirigeants mandataires sociaux, durant l'exercice écoulé par la Société et par les sociétés contrôlées, s'élèvent globalement à 515 milliers d'euros.

Le groupe Fleury Michon informe qu'aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris par le Groupe au bénéfice des mandataires sociaux à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de l'actionnariat salariés, sur décision de l'Assemblée générale du 11 février 2013, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013 de procéder à l'attribution d'actions gratuites, d'actions de performance au profit des salariés du Groupe et de proposer d'acquiescer des bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions réservés aux salariés membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est décrit au paragraphe 3.2.5.

3

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
M. Grégoire Gonnord		
<i>Président</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	173,7	172,1
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	-	-
SOUS-TOTAL	173,7	172,1
M. Régis Lebrun		
<i>Directeur général</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	339,4	342,7
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	2,0	2,0
SOUS-TOTAL	341,4	344,7
M. Raymond Doizon ⁽¹⁾		
<i>Directeur général délégué</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	-	342,7
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	-	2,0
SOUS-TOTAL	-	344,7
TOTAL	515,1	861,5

(1) Cessation du mandat de Directeur général délégué arrivé à terme le 31/12/2015 (départ en retraite).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En milliers d'euros	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
M. Grégoire Gonnord				
<i>Président</i>				
Rémunération fixe	158,7	158,7	157,1	157,1
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	15,0	15,0	15,0	15,0
Avantages en nature : véhicule	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	173,7	173,7	172,1	172,1
M. Régis Lebrun				
<i>Directeur général</i>				
Rémunération fixe	273,1	273,1	270,4	270,4
Rémunération variable	57,8	57,8	64,2	64,2
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages en nature : véhicule	8,5	8,5	8,1	8,1
SOUS-TOTAL	339,4	339,4	342,7	342,7
M. Raymond Doizon ⁽¹⁾				
<i>Directeur général délégué</i>				
Rémunération fixe	-	-	270,4	270,4
Rémunération variable	-	-	64,2	64,2
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages en nature : véhicule	-	-	8,1	8,1
SOUS-TOTAL	-	-	342,7	342,7
TOTAL	513,1	513,1	857,5	857,5

(1) Cessation du mandat de Directeur général délégué arrivé à terme le 31/12/2015 (départ en retraite).

3.2.2 OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et des dispositions du règlement de l'AMF, nous vous portons à votre connaissance, les transactions réalisées au cours de l'exercice 2016 déclarées par les dirigeants et personnes assimilées.

Nom du dirigeant	Nature de l'opération	Date de réalisation	Nombre de titres	Montant
Lebrun Régis	Néant	-	-	-

3.2.3 JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence. Chaque année, l'Assemblée générale fixe le montant global de cette rémunération.

Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾ montants dus	2015 ⁽²⁾ montants dus	2014 ⁽²⁾ montants dus
M. Grégoire Gonnord	15,0	15,0	15,0
M. Yves Gonnord	0,0	9,0	15,0
M ^{me} Geneviève Gonnord	11,0	9,0	15,0
M. Hervé Gonnord	13,0	15,0	15,0
Mme Claire Gonnord	10,0	-	-
M. Philippe Magdelénat	15,0	15,0	15,0
M. Philippe Tharaud	3,0	25,0	25,0
M. Pierre Jourdain	25,0	29,0	29,0
M. Nicolas Le Chatelier	29,0	29,0	29,0
M ^{me} Nadine Deswasière	29,0	29,0	29,0
M ^{me} Christine Mondollot	25,0	25,0	25,0
M. Valery Bénéteau - représentant les salariés actionnaires	-	3,0	3,0
M. Bruno Billy - représentant les salariés actionnaires	-	3,0	3,0
M. Vincent Roquebert - représentant les salariés actionnaires	3	-	-
M. Olivier Fuzeau - représentant les salariés actionnaires	3	-	-
SOUS-TOTAL	181	206	218

(1) Aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux.

(2) Jetons de présence dus au titre de l'exercice.

Le conseil propose à l'Assemblée générale d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2017, une somme globale de 194 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

3.2.4 INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES ET INDEMNITÉS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail ⁽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 <i>Président</i>		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								
M. Régis Lebrun <i>Directeur général</i>	X		X			X		X
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								

(1) Les contrats de travail sont préalables à la prise de fonction des mandataires sociaux et correspondent à un emploi distinct. Ces contrats ont été maintenus du fait de l'expérience et de l'ancienneté des mandataires au sein du Groupe.

(2) Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies pour l'encadrement (contrat article 83). La charge versée par l'employeur et comptabilisée par l'émetteur est de 4,5 % de la rémunération brute, versée au bénéfice du dirigeant mandataire social.

(3) La durée des mandats est de trois ans et prendra fin lors de tenue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018.

(4) Clause de non-concurrence d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du contrat de travail, applicable en France et étendue aux pays dans lesquels le groupe Fleury Michon est implanté et relevant de l'industrie traiteur (plats cuisinés, charcuterie, traiteur de la mer). En contrepartie, une indemnité égale à 20 % de la moyenne du salaire brut perçu au cours des 12 derniers mois (hors primes d'objectifs) sera versée.

3.2.5 ATTRIBUTIONS DE TITRES DE CAPITAL, D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTIONS D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013, de procéder à l'attribution d'actions gratuites, d'actions de performance et de bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions au profit des salariés et membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est résumé ci-dessous :

1. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SELON LES CONDITIONS SUIVANTES

Le nombre d'actions gratuites distribuées est de 30 actions par salariés. Les membres du personnel bénéficiaires sont issus des sociétés du Groupe ayant leur siège en France sous condition d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au

sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'attribution. Le conseil décide que cette attribution d'actions gratuites ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de quatre ans, débutant le 25 février 2013 et s'achevant le 25 février 2017. Le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites au terme de la période d'attribution, elles seront donc immédiatement disponibles. Par ailleurs, l'attribution gratuite d'actions sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes autodétenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage.

Le nombre d'actions effectivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition (i.e. 25 février 2017) et en tenant compte des conditions de présence est de 92 400 actions propres.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Information sur les actions attribuées gratuitement

Date Assemblée générale Plan N° 1	11 février 2013
Date du Conseil d'administration	25 février 2013
Nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement par bénéficiaire	30
Date de fin de période d'acquisition	25 février 2017
Nombre total d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au 31 décembre 2016	-

M. Régis Lebrun

Directeur général

2. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Plan 1 : Le nombre d'actions gratuites distribuables sous condition de performance est de 240 actions maximum par bénéficiaire. Le conseil décide que sont bénéficiaires les membres des Comités de direction des différentes sociétés du Groupe ayant leur siège social en France ainsi que les cadres de direction du Groupe sous condition d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'attribution. Les actions gratuites, sous réserve de l'atteinte, en totalité ou en partie, des critères de performance, seront effectivement acquises et livrées au terme d'une période d'attribution de quatre ans et 125 jours, s'achevant le 30 juin 2017. L'attribution d'actions est subordonnée à la réalisation de deux critères de performance et ce pour chacun des exercices de la période d'acquisition :

- Un critère financier d'atteinte de la marge opérationnelle courante pour les sociétés ci-dessus désignées ;

- Un critère non-financier lié à la tenue de réunion ayant pour vocation à permettre d'échanger avec l'ensemble des salariés sur les thèmes relatifs à la vie de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs sera appréciée de manière indépendante au terme de chaque exercice par le Conseil d'administration tenu à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle. Par ailleurs, l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes autodétenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage ;

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a attribué aux bénéficiaires, du fait de la réalisation des critères de performance, le droit de percevoir à l'issue de la période d'acquisition 60 actions gratuites de la Société. En synthèse ci-après, les tableaux 6 et 10 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS

Actions gratuites de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Régis Lebrun	N° 1	60	2 000 €	30 juin 2017	30 juin 2017	⁽²⁾
<i>Directeur général</i>	<i>25/02/2013</i>					

(1) Date d'attribution effective des actions de performance sous réserve des conditions de présence.

(2) L'attribution d'actions de performance est fonction d'un critère financier (rentabilité opérationnelle exprimée en % du chiffre d'affaires obtenu à chaque exercice clos suivant la date d'attribution) et d'un critère non financier.

Le conseil du 30 juin 2016 a constaté l'atteinte des critères de performance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, et a attribué aux bénéficiaires le droit, au terme de la période d'acquisition, de percevoir 60 actions gratuites de la Société.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Information sur les actions attribuées gratuitement

Date Assemblée générale Plan N° 1	11 février 2013
Date du Conseil d'administration	25 février 2013
Nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement par bénéficiaire	240
Date de fin de période d'acquisition	30 juin 2017
Nombre total d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au 31 décembre 2016	

M. Régis Lebrun **180**

Directeur général

3. ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Le conseil décide d'émettre un nombre maximum de 118 800 BSAARs donnant droit aux souscripteurs nommément désignés par l'Assemblée générale extraordinaire du 11 février 2013 d'acquérir ou de souscrire des actions de la société Fleury Michon, chaque bénéficiaire pouvant souscrire au minimum 1 800 BSAARs et au maximum 10 800 BSAARs. L'émission de 61 211 BSAARs réservée à certains collaborateurs du Groupe a été effective au 22 mars 2013 au prix de 2,82 euros. Les BSAARs sont incessibles et non exerçables pendant 3 ans.

Le conseil du 1^{er} avril 2016 a confirmé la parité d'exercice des BSAARs et modifié la date de cotation. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, qui représente 110 % de la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société (cours des 20 séances de Bourse précédant le 22 février 2013). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016, jour de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, et s'achèvera 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	07 avril 2016
Date d'expiration	22 mars 2020
Prix de souscription ou d'achat	47,58 €
Modalités d'exercice	non exerçable et incessible du 22 mars 2013 au 22 mars 2016 (report au 07/04/2016)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	57 589
Options de souscription ou achat d'actions restantes en fin d'exercice	61 211
dont nombre souscrit ou acheté par	

M. Régis Lebrun **10 638**

Directeur général

La société Fleury Michon considère que les tableaux 4, 5, 7, et 9 de la Recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux du 20 décembre 2008, mis à jour le 17 décembre 2013, ne s'appliquent pas.

3.3 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

3

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce ; je vous rends compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

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 décembre 2009. 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. Le Groupe applique les quinze recommandations du Code MiddleNext (version décembre 2009) et va engager en 2017 la réflexion et les aménagements nécessaires pour se conformer au Code MiddleNext dans sa version de septembre 2016.

Nous vous informons en outre que le Conseil d'administration a bien pris connaissance des points de vigilance exprimés dans ce code.

Le présent rapport est élaboré en collaboration avec la Direction financière et la Direction de l'audit interne et des risques. Il a été approuvé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017. Il sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2017.

3.3.1 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

3.3.1.1 ORGANISATION GÉNÉRALE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le groupe Fleury Michon fonctionne sous la forme de société à Conseil d'administration. Le conseil comporte trois types d'administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence ;
- Les administrateurs indépendants ;
- Les administrateurs salariés actionnaires.

Le Conseil d'administration est composé actuellement de onze membres dont le Président, M. Grégoire Gonnord, et quatre membres indépendants. Il s'agit de membres qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Les administrateurs sont indépendants au sens de la recommandation R8 du Code MiddleNext en raison du cumul des critères suivants :

- Absence de lien familial ;
- Absence de mandat social dirigeant ou contrat de travail de la Société ou d'une société du Groupe depuis au moins trois ans ;
- Absence de relation financière contractuelle (client, fournisseur, banque) ;

- Absence de lien capitalistique (non actionnaire de référence de la Société) ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.

Une information sur l'expérience et la compétence de chaque administrateur est communiquée dans le Document de référence au chapitre 3 Gouvernement d'entreprise (recommandation R9).

Les représentants des salariés actionnaires sont au nombre de deux. Ils sont désignés par le Conseil de surveillance du FCPE « Fleury Michon Actionnariat » détenant des actions de la Société, et siègent au Conseil d'administration de Fleury Michon.

La durée des mandats proposés lors des renouvellements ou nominations est de trois ans permettant l'investissement de chacun des administrateurs au conseil et aux différents comités (recommandation R10 du Code MiddleNext). Chaque année, le conseil procède au renouvellement par tiers des mandats.

Les membres du Conseil d'administration sont :

- M. Grégoire Gonnord : Président du Conseil d'administration ;
- M^{me} Geneviève Gonnord : Membre du Conseil d'administration ;
- M. Hervé Gonnord : Membre du Conseil d'administration ;
- M^{me} Claire Gonnord : Membre du Conseil d'administration ;
- M. Philippe Magdelénat : Membre du Conseil d'administration ;

- M. Pierre Jourdain : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M. Nicolas Le Chatelier : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M^{me} Nadine Deswasière : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M^{me} Christine Mondollot : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M. Vincent Roquebert : Membre du Conseil d'administration, représentant des salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau : Membre du Conseil d'administration, représentant des salariés actionnaires.

Représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Conformément au Code de commerce et à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les sociétés cotées doivent atteindre la proportion d'au minimum 20 % de membres de chaque sexe dans ces conseils à partir de 2014 et d'au moins 40 % à partir de 2017. Le groupe Fleury Michon est sensibilisé à cet objectif et s'engage à s'y conformer. La répartition des hommes et femmes au sein du conseil incluant les salariés actionnaires est au 31 décembre 2016 de 36 % (*versus* 25 % en 2015).

Les missions du Conseil d'administration

Les missions du Conseil d'administration sont fixées en conformité avec l'article 225-35 de Code de commerce.

Le Conseil d'administration :

- Nomme et révoque le Président, le Directeur général, ainsi que les Directeurs généraux délégués. Fixe le montant de leur rémunération, ainsi que l'étendue et la durée des pouvoirs des Directeurs généraux délégués ;
- Le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission ;
- Examine et valide les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- Plus particulièrement, étudie et valide les plans mis en place face aux principaux risques de l'entreprise, ainsi que les plans de contrôle interne. Suit régulièrement l'activité et la performance de l'entreprise et s'assure de la transparence dans la communication des informations. Met en place et contrôle les limitations de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux.

Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le conseil est convoqué par le Président qui en dirige les débats. Les membres du conseil sont convoqués par tous moyens, y compris verbalement. Le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont

prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés, y compris par voie de visioconférence la voix du Président étant prépondérante en cas de partage. Les ordres du jour sont établis par le Président à son initiative et/ou sur proposition du Directeur général. Tous les sujets à l'ordre du jour sont documentés par écrit. Les administrateurs reçoivent les documents par courrier ou mail plusieurs jours avant la date. Ils ont ainsi l'opportunité de préparer les dossiers qui seront traités en séance, et peuvent demander des éléments et obtenir des explications supplémentaires (recommandation R11). Le conseil dispose d'un budget de fonctionnement voté chaque année par le conseil, ce budget étant ainsi distinct des sommes allouées au titre des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'est également doté d'un Règlement intérieur d'entreprise, conformément à la recommandation R6 du Code MiddleNext. Le Règlement intérieur a été actualisé lors de la tenue du conseil du 1^{er} avril 2016 et il :

- Précise les modalités de fonctionnement du conseil, de la direction, des relations avec les actionnaires et des valeurs fondamentales applicables à l'ensemble des filiales du Groupe ;
- Décrit les missions générales du conseil et des comités spécialisés ;
- Précise également les qualités attendues et devoirs de ses membres.

Les extraits substantiels du règlement sont inclus dans le présent rapport qui est rendu public chaque année et mis en ligne sur le site internet de la Société.

Conformément à la recommandation R15 du Code MiddleNext, les membres sont invités au moins une fois par an à s'exprimer et à partager leurs opinions lors des différents conseils, sur le fonctionnement du conseil, sur l'ordre du jour et sur la préparation de ses travaux.

Les travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit régulièrement au cours de l'exercice, en accord avec la recommandation R13 du Code MiddleNext. Le taux de participation à ces réunions constaté en 2016 est de 91,5 % (*versus* 84 %).

Les membres du conseil perçoivent des jetons de présence dont le montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale chaque année. Les jetons de présence sont répartis en fonction de l'assiduité des membres aux différents conseils et à leur participation aux comités spécialisés, comme précisé dans la recommandation R14 du Code MiddleNext. L'information sur les jetons de présence est précisée dans le Document de référence au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise ».

La Direction générale

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 :

- 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 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.

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. Les membres permanents sont :

- Le Directeur général : M. Régis Lebrun ;
- Le Directeur administratif et financier : M. Jean-Louis Roy.

Ce comité, animé par Régis Lebrun, 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.

Le conseil a également constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer le fonctionnement du conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions, en adéquation avec la recommandation R12 du Code MiddleNext. Par ailleurs, il existe un Comité stratégique rattaché à la holding animatrice SHCP.

3.3.1.1.1 COMITÉ RÉMUNÉRATIONS ET NOMINATIONS

Le Comité rémunérations et nominations est composé de deux membres et a pour mission :

- De formuler à l'attention du conseil des remarques et/ou des propositions concernant la rémunération des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; et s'assure de la cohérence des rémunérations avec la performance du Groupe ;
- De demander au Directeur général et 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 rémunérations et nominations s'est réuni 2 fois au cours de l'exercice.

Le comité suit les recommandations R1 à R5 du Code MiddleNext relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considère que ces rémunérations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société : les informations requises sont précisées dans le Document de référence au paragraphe 3.2 « Intérêts et rémunérations » et suivent les recommandations de présentation de l'AMF.

R1 Cumul des contrats de travail : Le contrat de travail du Directeur général est préalable à la prise de fonction de mandataire social et correspond à un emploi distinct. Il a été maintenu du fait de l'expérience et de l'ancienneté du mandataire au sein du Groupe.

R2 Définition et transparence de la rémunération des dirigeants : En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, la Société se conforme aux recommandations du Code MiddleNext. Ainsi les principes de détermination répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence. Les montants sont détaillés dans le Document de référence.

R3 Indemnités de départ : Les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'indemnités de rupture susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions. M. Régis Lebrun bénéficie d'une clause de non-concurrence rattachée au contrat de travail initial et d'une durée de 12 mois.

R4 Régime de retraite supplémentaire : Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies (art. 83) dont bénéficient les cadres et les dirigeants. Cette pratique est en conformité avec la recommandation citée.

R5 Stock-options et attribution gratuite d'actions : Il n'existe pas de plan de stock-options au bénéfice des salariés et dirigeants de la Société. Dans le cadre de sa politique de motivation et rémunération des salariés et dirigeants, la Société a décidé en février 2013 trois opérations :

- L'attribution d'environ 100 000 actions gratuites (30 actions par bénéficiaire sous conditions d'ancienneté) pour associer tout collaborateur au succès du Groupe et ainsi s'inscrire dans la durée ;
- L'attribution à certains collaborateurs et aux dirigeants (240 actions par bénéficiaire) d'actions de performance (conditions de performance validées par le conseil qui traduisent l'intérêt à moyen et long terme de la Société) ;
- La proposition de souscrire pour les membres du Comité de direction groupe, 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).

Les Conseils d'administration du 11 décembre 2013, du 18 décembre 2014, du 17 décembre 2015 et du 15 décembre 2016 ont acté successivement l'attribution d'actions gratuites (30 actions par personne) pour chaque nouveau salarié respectant les conditions d'ancienneté requises depuis la première opération citée ci-avant.

3.3.1.1.2 COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le Comité d'audit et des risques 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 est notamment chargé des missions suivantes :

- Du suivi du processus de l'élaboration de l'information financière, du respect des normes comptables et de la permanence des méthodes comptables adoptées ;
- De l'examen des comptes soumis au Conseil d'administration, ainsi que des évaluations et des choix comptables retenus ;
- Du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques et d'en évaluer la qualité par rapport aux enjeux du Groupe ;
- Du suivi du contrôle légal réalisé par les Commissaires aux comptes, s'assurer 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.

S'il l'estime nécessaire, de pouvoir commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout consultant et/ou auditeur extérieur. Le comité est composé de trois permanents :

- 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 et par ses compétences plus particulières en finance.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni trois fois 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 consolidation. Par ailleurs, lors des séances relatives à l'examen des comptes, les Commissaires aux comptes ont été également entendus.

Son activité a porté sur :

- L'examen détaillé des comptes annuels 2015, des comptes semestriels 2016, l'analyse des normes IFRS applicables en 2015 et 2016 ou appliquées par anticipation, l'étendue des travaux des auditeurs sur les comptes consolidés et les comptes individuels ainsi que les conclusions et recommandations sur le contrôle interne ;
- La politique de sécurité du Groupe, les programmes d'assurances, les engagements et risques financiers, le risque fraude et la surveillance des risques et aléas ;

- L'examen détaillé des cartographies des risques par métiers et activités et l'actualisation de la cartographie des risques stratégiques.

3.3.1.1.3 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. 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 « mieux manger » sur les 4 domaines suivant :

- Cuisine du quotidien, saine et équilibrée ;
- Engagement long terme et solidarité humaine (proximité) ;
- Bien-être animal et alimentation durable ;
- Promouvoir la transparence des activités du Groupe.

Les membres permanents sont :

- M^{me} Nadine Deswasière – Président ;
- M^{me} Geneviève Gonnord – Membre ;
- M. Vincent Roquebert – Membre salarié ;
- M. Olivier Fuzeau – Membre salarié.

3.3.1.2 FONCTIONNEMENT AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Au cours de l'exercice écoulé, le conseil s'est réuni quatre fois, les 1^{er} avril 2016, 30 juin 2016, 2 septembre 2016, et 15 décembre 2016, pour examiner notamment les documents sur les comptes de l'exercice précédent, sur les comptes semestriels, les plans prévisionnels et les orientations stratégiques ; auxquels s'ajoute un conseil complémentaire dans le cadre de l'analyse de dossiers de croissance externe.

Conformément à la recommandation R11 du Code MiddleNext, l'ensemble des documents et informations prescrits par la loi et nécessaires à l'accomplissement de sa mission, a été adressé à chaque membre du Conseil d'administration, ainsi que chaque représentant du Comité d'entreprise convoqué, dans un délai suffisant préalablement à la tenue des réunions.

Les Commissaires aux comptes ont été convoqués et ont participé aux conseils qui vérifient et contrôlent les comptes semestriels et les comptes annuels.

3.3.1.3 AUTRES INFORMATIONS

Les informations requises par l'article L. 225-100-3, relatives à la répartition du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat sont précisés au chapitre 7 « Information sur les sociétés et le capital » du Document de référence.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurant dans les statuts sont précisées ci-dessous :

- Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies

au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation ;

- Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la tenue de l'Assemblée.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

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

Le présent rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans le Groupe s'appuie sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence publié par l'AMF et applicable aux VaMPs (valeurs moyennes et petites des marchés financiers).

Le périmètre de gestion des risques et de contrôle interne décrit ci-après porte sur les filiales consolidées par intégration globale. Pour les sociétés hors France (Delta Dailyfood, Proconi et dernièrement FMNorge), celles-ci disposent de leur propre système de contrôle interne et intègrent progressivement le dispositif de la Holding.

3.3.2.1 ACTEURS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

La fonction audit interne est rattachée à la Direction financière et rapporte au Comité de direction groupe et au Comité d'audit et risques. Fondé sur une démarche d'identification et d'évaluation des risques, l'audit interne a pour objectifs d'animer le contrôle interne en appréciant sa pertinence et son efficacité, de diffuser les meilleures pratiques en encourageant l'amélioration continue, et de s'assurer de l'atteinte des objectifs du contrôle interne définis ci-dessus. L'audit interne s'assure également de l'harmonisation des procédures comptables et de leur cohérence globale afin de garantir une information financière pertinente.

3.3.2.2 GESTION DES RISQUES

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

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

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

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits au chapitre 1 paragraphe 1.6 facteurs de risques du Document de référence.

Au cours de l'exercice 2016 afin de mieux faire vivre le dispositif de gestion des risques, le Groupe a poursuivi et finalisé la démarche globale, type « bottom up », d'analyse des risques métiers, des risques activités et des risques stratégiques du Groupe. Les étapes de gestion des risques se déclinent ainsi :

- Recensement et description des macros processus métiers (supply chain), des macros processus de pilotage et supports ;
- Identification et évaluation des risques bruts, rattachement à la typologie de risques définie par le Groupe ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants (contrôle, indicateurs, documentation...) ;
- Réalisation de la cartographie des risques résiduels, identification des risques prioritaires et non prioritaires ;
- Traitement des risques par la mise en place des plans d'actions ;
- Plan de contrôle et de surveillance.

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

Le Groupe a établi la structure décisionnelle autour des axes stratégiques selon 3 secteurs opérationnels : GMS France, International et nouveaux services alimentaires (inclus dans les autres secteurs). En 2016, Le Groupe a modifié son organisation matricielle par pôle d'activités charcuterie, traiteur et traiteur de la mer et par domaine d'expertises, pour 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 DSI du Groupe.

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

La fonction comptable et financière est assurée par une équipe centralisée au niveau du siège social du Groupe qui met en place les procédures comptables et la révision des principales sociétés du Groupe. Au cours de l'exercice, les services de contrôle de gestion, prix de revient, comptabilité clients, administration des ventes des sociétés comprises dans le secteur opérationnel GMS

ont intégrés la Direction financière. Au cours de l'exercice il n'y a pas eu d'évolution significative du périmètre.

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

- La séparation des tâches ;
- Un contrôle de gestion 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.

3.3.2.5 APPRÉCIATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

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

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières communiquées aux organismes sociaux et de gestion ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 dite « de Sécurité Financière », les Commissaires aux comptes vous présenteront, dans un rapport joint à leur rapport général, leurs observations sur le présent rapport.

Le 4 avril 2017

Le Président du Conseil d'administration

Grégoire Gonnord

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Fleury Michon et en application des dispositions de l'article L. 225 235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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

Il nous appartient :

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

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

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

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

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

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

AUTRES INFORMATIONS

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

Orvault et Nantes, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

RSM OUEST
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres
François Macé



737,8 M€

Chiffre d'affaires

16,8 M€

Résultat net

2,3%

Marge nette

4

RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016

4.1	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE	134	4.7	AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)	138
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	134	4.8	DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)	138
4.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	134	4.9	INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)	139
4.2.2	Résultats consolidés	135	4.10	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	139
4.3	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE	136	4.11	ÉLÉMENTS PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	139
4.4	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2017	136			
4.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)	137			
4.6	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)	137			

Les comptes consolidés ont été arrêtés selon le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards). Les méthodes comptables et changements de méthodes éventuels sont exposés en annexe des comptes consolidés note 1.

Les comptes de Fleury Michon SA sont établis selon les règles et principes comptables applicables en France.

4.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE

L'année 2016 a été marquée par l'intensification de la pression sur les prix par les enseignes de la GMS et à une situation fortement haussière des matières premières. Dans ce contexte économique général et concurrentiel difficile, le groupe Fleury Michon a réalisé un chiffre d'affaires de 737,8 millions d'euros, en recul de - 2,6 % par rapport à l'exercice 2015 à 757,6 millions d'euros.

Cependant, la croissance continue du chiffre d'affaires depuis plusieurs années, avec un taux de croissance moyen annuel sur 10 ans de + 5 %, démontre la pertinence de la stratégie et

du projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Fleury Michon confirme ainsi son statut de marque de référence pour les consommateurs ; en apportant des produits du quotidien à marque Fleury Michon gages de sécurité alimentaire, de qualité, d'équilibre nutritionnel et de naturalité.

Ainsi, le Groupe a maintenu ses positions de leader des marques nationales sur les segments de marché : les charcuteries cuisinées, les jambons de porc et volaille, les plats cuisinés et le surimi.

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

4.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

L'activité est organisée autour de trois axes de développement : le pôle GMS France, le pôle International et le pôle Services (inclus dans autres secteurs).

Fleury Michon a connu un exercice 2016 en recul de 2,6 % par rapport à 2015. Cette baisse de chiffre d'affaires est à pondérer avec la très bonne performance sur tous les secteurs constatée l'an passé à + 7,1 %.

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

- Pôle GMS France : - 4,4 % ;
- Pôle International : + 13,5 % ;
- Pôle Services et divers (autres secteurs) : + 5,1 %.

4.2.1.1 PÔLE GMS FRANCE

Dans le pôle GMS France, le volume d'affaires est orienté à la baisse à - 7,1 % au 4^e trimestre 2016. Sur l'année, la performance du pôle est négative à - 4,4 %. Le ralentissement de ce pôle est à mettre en perspective avec la croissance de ces dernières années et notamment 2015 (+ 6,3 %) et le contexte général des produits de grande consommation en GMS qui n'ont progressé que de + 0,9 % ⁽¹⁾ en valeur et 0,1 % en volume. Cette situation exprime un besoin de consommation responsable « moins mais mieux » illustré par exemple par la montée des préoccupations sur le gaspillage alimentaire.

À la marque Fleury Michon, le recul a été de - 3,4 % sur l'exercice 2016 et s'explique par le repositionnement de l'offre et le choix d'une activité promotionnelle raisonnée dans un contexte de guerre des promotions entre enseignes.

- L'activité charcuterie, qui représente 71,2 % du pôle est à 100 % à la marque Fleury Michon, est en recul de - 2,4 % ;

(1) Source IRI (information Ressources Inc.) cumul annuel valeur 2016.

- L'activité plats cuisinés, qui représente 17,1 % du pôle, est en repli de - 7,2 % sous l'effet du report de lancements des innovations et la perte d'un marché à marque distributeur. À la marque Fleury Michon, le recul du chiffre d'affaires est de - 3,7 % ;
- L'activité surimi, qui représente 11,7 % du pôle, est en recul de - 12,2 % (- 12 % à la marque) impactée par un effet défavorable au printemps et a début de l'été.

4.2.1.2 PÔLE INTERNATIONAL

À l'international, la dynamique de progression a été satisfaisante comme l'an passé, avec un chiffre d'affaires en évolution de + 13,5 % (+ 16,1 % à taux de change constant) *versus* + 20,8 % (+ 18,1 % à taux de change constant).

L'activité canadienne affiche une croissance de + 15,2 % (+ 18,9 % à taux de change constant) *versus* + 29,7 % (+ 25,7 % à taux de change constant) et continue ainsi à prendre des parts de marché à la fois en plats cuisinés frais à la marque Fleury Michon (en grande distribution) et en produits surgelés à destination du catering aérien.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent

d'évoluer favorablement dans un contexte économique national difficile. Le chiffre d'affaires non intégré de ces activités est de l'ordre de 165 millions d'euros *versus* 160 millions d'euros en 2015 qui traduit une progression de + 4,7 % de l'activité italienne et de + 0,9 % de l'activité espagnole.

4.2.1.3 PÔLE SERVICES (AUTRES SECTEURS)

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

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

Le chiffre d'affaires autres secteurs s'élève à 57,9 millions d'euros, en progression de 5,1 %. Au sein de ce pôle, l'activité plateaux-repas, buffets et cocktails d'entreprise livrés a évolué de + 6,3 % en 2016, notamment via le bon développement de l'offre buffet.

4.2.2 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

L'année 2016 est marquée par la contraction du résultat opérationnel courant à 24,2 millions d'euros *versus* 28,6 millions d'euros et suit la tendance constatée lors de la publication des résultats semestriels annoncée le 5 septembre 2016. Cette baisse s'explique par des coûts d'approvisionnement en hausse (cours de matières premières, effet parité USD/EUR défavorable) et une revalorisation des tarifs GMS en début d'année insuffisante pour maintenir le taux de marge global. Par ailleurs, les autres pôles (activités internationales et nouveaux services alimentaires) ont vu leur marge s'améliorer. Le taux de marge opérationnelle courant s'établit ainsi à 3,3 %, contre 3,8 % en 2015. Les éléments non récurrents à hauteur de 2,6 millions d'euros se composent de redressements Urssaf, principalement contestés, sur les années antérieures des sociétés françaises.

Les charges et dépenses de l'exercice 2016 évoluent ainsi :

- Des achats consommés en baisse de 1,25 % ;
- Des charges de personnel à - 3,2 % ;
- Des charges externes et autres charges d'exploitation en baisse de 3,6 % ;
- Les impôts et taxes en hausse de + 1,5 % ;
- Et les dotations aux amortissements nettes des reprises en évolution de - 2,2 %.

Le résultat financier ressort à - 0,7 million d'euros *versus* - 1,6 million d'euros en raison de l'effet conjugué de la baisse des taux d'intérêt et du traitement de la juste valeur des instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture entre l'exercice 2016 et 2015 pour + 0,6 million d'euros.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive à 2 millions d'euros (Italie, Espagne) en 2016 contre 1 millions d'euros l'exercice précédent du fait de la bonne activité et en tenant compte d'éléments exceptionnels sur la société Piatti Freschi Italia de 660 milliers d'euros.

En 2016, le niveau de rentabilité est en légère progression en taux de marge nette à 2,3 % (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé) contre 2,2 % reporté en 2015. Le résultat net du Groupe est néanmoins légèrement inférieur en valeur à 16,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 *versus* 17,0 millions d'euros en 2015.

Globalement, il n'y a pas d'effet de saisonnalité significatif sur les ventes du groupe Fleury Michon. Cependant, le Groupe peut avoir des résultats très différents d'un semestre à l'autre au titre de son activité.

4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

Le coût de l'endettement net est en légère amélioration sur l'exercice et ressort à - 0,8 million d'euros au 31 décembre 2016 *versus* - 1,1 million d'euros en 2015. L'endettement financier net s'établit ainsi à 54,2 millions d'euros, en légère amélioration par rapport à 2015 (58,9 millions d'euros). Le taux d'intérêt de référence (Euribor 3 mois) a continué sa baisse sur l'exercice et est ainsi resté négatif sur l'intégralité de la période ; cependant l'effet sur le résultat financier est partiellement 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 ont ainsi diminué sur l'exercice.

Le niveau de trésorerie de clôture croît à 133 millions d'euros *versus* 94 millions d'euros, sous l'effet du programme de titrisation des créances commerciales décidé en 2016. Cette opération

permet de sécuriser et d'accroître les capacités de financement à court terme en renforçant la liquidité et en permettant une réactivité immédiate du Groupe pour financer les projets de développement, et tout autre événement.

Le programme d'investissements industriels s'établit à 25,1 millions d'euros *versus* 35,8 millions d'euros sur l'exercice précédent ; le montant d'investissement courant du Groupe se situant autour de 30 millions d'euros.

Les acomptes et immobilisations en cours représentent 10,5 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2016 contre 10,2 millions d'euros en 2015.

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'élèvent à 221,7 millions d'euros *versus* 209,2 millions d'euros. Le gearing (taux endettement net/capitaux propres) reflétant l'autonomie financière du Groupe est en constante amélioration à 0,24 en fin d'exercice *versus* 0,28 en 2015 (0,51 en 2013).

4.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2017

Le Groupe s'attend à un exercice 2017 difficile lié à un environnement de marché compliqué, une pression toujours forte des distributeurs pour baisser les prix et un contexte matières premières très tendu qui se traduira par un impact significatif sur le résultat opérationnel courant pouvant entraîner une baisse de 10 millions d'euros par rapport à 2016.

Malgré un contexte haussier sur les principales matières premières achetées par le Groupe, les négociations commerciales n'ont pas permis d'obtenir les hausses de tarifs nécessaires.

Dans le cadre de la stratégie définie, le Groupe va poursuivre le déploiement de son projet « Aidez les Hommes à manger mieux chaque jour » par le lancement d'innovations appuyées par plusieurs vagues de communications.

Par ailleurs, le Groupe travaille à un plan d'économies et d'amélioration de la productivité. La mise en place d'une organisation plus courte, plus simple, plus réactive va y contribuer.

La conjugaison de ces éléments doit permettre au Groupe de retrouver en 2018 le chemin de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

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.

Au titre de l'exercice 2016, le chiffre d'affaires évolue de + 4,8 %, en lien avec la progression des activités du Groupe et s'élève à 41 948 milliers d'euros contre 39 632 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation est négatif à - 341 milliers d'euros contre + 211 milliers d'euros en 2015.

L'activité financière est caractérisée notamment par la remontée des dividendes des filiales, soit 23 441 milliers d'euros en 2016

versus 25 597 milliers d'euros en 2015. La Société a constaté sur l'exercice 2016 la dépréciation de l'activité « Très bien Merci », soit 40 milliers d'euros de titres financiers, 2 258 milliers d'euros d'avance en compte courant et un complément de 29 milliers d'euros correspondant à la situation nette négative de la filiale.

Après dotation et reprise des dépréciations de nature financière et prise en compte du coût de l'endettement net, le résultat financier s'élève à 21 591 *versus* 25 906 milliers d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel ressort à + 104 milliers d'euros contre + 248 milliers d'euros sur l'exercice précédent. L'impôt exigible corrigé des effets de l'intégration fiscale ressort à 972 milliers d'euros contre - 452 milliers d'euros en 2015.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net après impôts et participations ressort à 20 370 milliers d'euros contre un résultat de 26 817 milliers d'euros en 2015.

4

4.6 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)

La société Fleury Michon SA continuera d'assurer au profit des sociétés du Groupe les prestations d'assistance en matière administrative et comptable, informatique, ressources humaines, communication et de location de l'immobilier industriel.

4.7 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)

Le bénéfice de l'exercice 2016 de la société Fleury Michon de 20 370 045 euros à laquelle s'ajoute le report à nouveau des exercices antérieurs pour 20 877 474 euros, porte le bénéfice distribuable à 41 247 519 euros.

Il est proposé à l'Assemblée générale d'affecter ce résultat de la manière suivante :

Versement d'un dividende de 1,10 € par action	4 826 533 €
Affectation au compte réserves facultatives	15 000 000 €
Le solde au compte report à nouveau	21 420 986 €
TOTAL	41 247 519 €

Chaque action recevra un dividende de 1,10 euro brut. Ce dividende sera mis en paiement à l'issue de l'Assemblée générale dans un délai de cinq jours de Bourse, soit le 31 mai 2017. 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
2013	4 387 757	1,20 €
2014	4 387 757	1,20 €
2015	4 387 757	1,20 €

À compter du 1^{er} janvier 2013, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont obligatoirement imposés selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Ils sont éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts.

4.8 DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le groupe Fleury Michon présente dans le tableau ci-dessous, la décomposition du solde des dettes échues et non échues de la Société à l'égard de ses fournisseurs, par date d'échéance :

À la clôture de l'exercice 2016.

En milliers d'euros	Dettes échues	Dettes non échues au 31/12/2016				Total
		< 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	> 3 mois	
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	341	960	1 163	0	0	2 463

À la clôture de l'exercice 2015.

En milliers d'euros	Dettes échues	Dettes non échues au 31/12/2015				Total
		< 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	> 3 mois	
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	487	1 104	1 177	0	0	2 768

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 23 mai 2017 dans sa première résolution.

4.9 INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)

Les investissements corporels et incorporels réalisés et financés en propre au cours de l'exercice, s'élèvent à 3 319 milliers d'euros et correspondent principalement à l'aménagement de bureaux, aux améliorations du système d'information et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Les développements et évolutions de l'ERP, sont financés par contrats de location-financement pour un montant global sur l'exercice de 268 milliers d'euros *versus* 586 milliers d'euros en 2015. Le montant des avances et immobilisations en cours s'élève à 2 843 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

La Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

- Constitution de la société l'Esprit Frais société par actions simplifiée au capital de 1 000 milliers d'euros et détenue à 100 % ; cette société n'ayant pas d'activité sur l'exercice 2016 ;

- Dépréciation des titres détenus dans la filiale Très Bien Merci pour un montant de 40 milliers d'euros et du compte courant d'associé pour un montant de 2 258 milliers d'euros.

Vous pouvez vous reporter au paragraphe 4.2 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés » de ce même rapport ainsi qu'à la liste des filiales et participations afin de connaître les faits et données significatifs de l'activité de chacune des principales sociétés du Groupe.

La société Fleury Michon n'a pas procédé au cours de l'exercice à des prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ni à des prises de contrôle de telles sociétés.

4.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les membres du personnel issus des sociétés du Groupe ayant leur siège en France sous condition d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'acquisition, ont bénéficié le 25 février 2017 (fin de la période d'attribution) de

30 actions gratuites et immédiatement disponibles de la société Fleury Michon ;

Le nombre total d'actions effectivement attribuées est de 92 400 existantes autodétenues.

4.11 ÉLÉMENTS PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres de ce document :

- Facteurs de risques et activité de recherche et développement – chapitres 1.5 et 1.6 ;
- Informations sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et conséquences environnementales – chapitre 2 ;

- Gouvernement d'entreprise, fonctionnement du Conseil d'administration et informations sur les rémunérations – chapitre 3 ;
- Tableau des résultats des 5 derniers exercices – chapitre 6.7 ;
- Informations sur le capital et l'actionnariat – chapitre 7.



221,7 M€
Capitaux propres

54,2 M€
Endettement financier net

24,4 %
Gearing

5

COMPTES CONSOLIDÉS

5.1	BILAN	142	5.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	146
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	143	5.5	NOTES ANNEXES	147
5.2.1	Compte de résultat	143	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	169
5.2.2	État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	144			
5.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	145			

5.1 BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
ACTIF NON COURANT		294 627	297 677
Écart d'acquisition	3.2	49 274	48 927
Immobilisations incorporelles	3.3	4 034	3 819
Immobilisations corporelles	3.4	206 914	211 448
Actifs financiers non courants	3.5	15 501	15 741
Titres mis en équivalence	3.6	17 464	16 419
Actifs d'impôt différés	3.12	1 439	1 323
ACTIF COURANT		321 367	270 743
Stocks et en-cours	3.7	65 203	59 568
Créances clients	3.8	83 012	82 732
Autres créances	3.8	22 252	27 505
Actifs financiers courants	3.5	569	487
Trésorerie et équivalents	3.9	150 331	100 452
TOTAL ACTIF		615 994	568 420

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		221 715	209 226
Capital		13 383	13 383
Primes liées au capital		13 590	13 590
Réserves consolidées		177 900	165 151
Résultat consolidé	3.20	16 813	17 070
Intérêts ne donnant pas le contrôle		29	33
PASSIF NON COURANT		147 373	156 051
Provisions non courantes	3.10	29 101	25 544
Dettes financières à long terme	3.11	107 415	118 085
Passif d'impôt différé	3.12	6 010	6 904
Autres passifs non courants	3.13	4 847	5 519
PASSIF COURANT		246 906	203 143
Provisions courantes	3.10	6 730	5 044
Dettes financières à court terme	3.11	97 474	41 570
Dettes fournisseurs	3.14	77 623	87 484
Autres dettes	3.14	65 079	69 045
TOTAL PASSIF		615 994	568 420

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	3.15	737 825	757 592
Achats consommés		- 382 354	- 387 233
Charges de personnel	3.16	- 174 075	- 179 899
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation		- 111 633	- 115 824
Impôts et taxes		- 14 579	- 14 357
Dotations aux amortissements et provisions		- 30 983	- 31 676
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		24 201	28 602
Autres produits et charges opérationnels	3.17	- 2 588	0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		21 612	28 602
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		2 144	1 990
Coût de l'endettement brut		- 2 960	- 3 073
Coût de l'endettement net	3.18	- 816	- 1 082
Autres charges et produits financiers	3.18	78	- 503
Charge d'impôt	3.19	- 6 056	- 10 963
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3.6	1 991	985
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		16 809	17 039
Résultat net - part du Groupe		16 813	17 070
Résultat net - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 4	- 31
Résultat net - part du Groupe par action €	3.20	3,83	3,89
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)		4,05	4,12

5.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		16 809	17 039
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger		1 627	- 1 974
+/- Réévaluations des instruments de couverture		746	264
+/- 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		4	23
+/- Impôts		- 1 022	846
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		1 354	- 840
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		- 2 701	2 911
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		0	5
+/- Impôts		930	- 1 106
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		- 1 771	1 809
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		- 417	969
RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		16 392	18 008
Dont - part du Groupe		16 396	18 033
Dont - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 4	- 26

5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net de l'ensemble consolidé		16 809	17 039
Dotations nettes aux amortissements et provisions		32 859	29 067
Autres produits et charges calculés		661	1 328
Plus ou moins values de cession		271	1 357
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		- 1 991	- 985
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement net et impôt		48 608	47 806
Coût de l'endettement financier net	3.18	816	1 082
Charge d'impôt (y compris impôt différé)		6 056	10 963
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		55 480	59 851
Impôt versé	3.21	2 682	- 10 563
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.21	- 22 955	- 5 919
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		35 208	43 370
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3.21	- 24 399	- 34 576
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		26	56
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 48	- 2 511
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		340	913
Dividendes perçus de sociétés mise en équivalence		950	950
Incidences des variations de périmètre		- 10	- 326
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		- 23 141	- 35 494
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Rachats et reventes d'actions propres		30	- 2
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		- 4 976	- 4 976
Émissions de bons de souscription d'actions		0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		24 819	32 715
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)		- 37 120	- 36 449
Intérêts financiers nets versés		- 816	- 1 082
Autres flux liés aux opérations de financement (1)		45 082	- 407
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		27 020	- 10 202
+/- Incidences des variations des cours des devises		- 106	259
VARIATIONS DE TRÉSORERIE		38 980	- 2 067
Trésorerie d'ouverture		94 631	96 698
Trésorerie de clôture	3.9	133 611	94 631

(1) Fleury Michon a mis en œuvre, au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances pour un montant de financement de 45,1 M€ au 31 décembre 2016.

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 2015	13 383	13 590	- 6 937	175 316	195 352	- 117	195 235
Résultat net de l'ensemble consolidé				17 070	17 070	- 31	17 039
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				964	964	5	969
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				18 034	18 034	- 26	18 008
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				962	962		962
Opérations sur titres autodétenus			- 6	3	- 4		- 4
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 976	- 4 976		- 4 976
Autres mouvements				- 176	- 176	176	
AU 31 DÉCEMBRE 2015	13 383	13 590	- 6 943	189 163	209 192	33	209 226
Résultat net de l'ensemble consolidé				16 813	16 813	- 4	16 809
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 417	- 417		- 417
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				16 396	16 396	- 4	16 392
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				985	985		985
Opérations sur titres autodétenus			94	3	98		98
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 976	- 4 976		- 4 976
Autres mouvements				- 10	- 10		- 10
AU 31 DÉCEMBRE 2016	13 383	13 590	- 6 849	201 562	221 686	29	221 715

(1) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe (AGE du 11 février 2013).

5.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION	148		
	1.1 PRINCIPES COMPTABLES	148		
	1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION	149		
	1.3 RISQUES FINANCIERS	153		
	1.4 GESTION DU CAPITAL	154		
NOTE 2	INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	154		
NOTE 3	NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT	155		
	3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS	155	3.7 STOCKS	160
	3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION	155	3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	160
	3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	157	3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	160
	3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	157	3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES	161
	3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS	158	3.11 DETTES FINANCIÈRES	162
	3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	159	3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ	163
			3.13 AUTRES PASSIFS NON COURANTS	163
			3.14 DETTES	164
			3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES	164
			3.16 CHARGES DE PERSONNEL	164
			3.17 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	164
			3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET	165
			3.19 CHARGE D'IMPÔT	165
			3.20 RÉSULTAT PAR ACTION	165
			3.21 NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX	166
			3.22 ENGAGEMENTS HORS BILAN	166
			3.23 EFFECTIFS	166
			3.24 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	167
			3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	167
			3.26 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	167
			3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	168

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION

1.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement 16/06/2002 du Conseil européen, les comptes consolidés de Fleury Michon et ses filiales (« le Groupe »), publiés au titre de l'exercice 2016, 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 4 avril 2017 et établis selon la convention du coût historique, à l'exception des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers établis à la juste valeur (instruments dérivés compris).

1.1.1 Changements de méthodes comptables

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016. 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 2015.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION AU 1^{ER} JANVIER 2016

Les comptes consolidés au 31 décembre 2016 tiennent compte des nouvelles normes et interprétations suivantes, d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016 :

- Amendements IAS 19 « Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2010-2012) ;
- Amendements IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes » ;
- Amendements IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2012-2014) ;
- Amendements IAS 1 « Présentation des états financiers ».

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRE AU 1^{ER} JANVIER 2016

Le groupe Fleury Michon n'applique pas de façon anticipée les nouveaux amendements et normes, non encore applicables de façon obligatoire au 1^{er} janvier 2016 :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients & amendements date d'entrée en vigueur d'IFRS 15 » ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- Amendements IAS 12 « Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre des pertes latentes » ;
- Amendements IAS 7 « Initiatives concernant les informations à fournir » ;
- Amendements IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2014-2016) ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ».

Les normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui n'ont pas été appliquées de manière anticipée sont en cours d'étude par le Groupe.

1.1.2 Estimations et jugements de la direction

La présentation d'états financiers consolidés conforme aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés, ainsi que des revenus et des charges du compte de résultat.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances, sur lesquelles elles étaient fondées, évoluent. Les montants effectifs peuvent, naturellement, diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les tests de pertes de valeur, les impôts différés actifs, les avantages du personnel ainsi que les engagements commerciaux. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2015.

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 **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 et société logistique). Les résultats de ces secteurs opérationnels identifiés sont examinés régulièrement par la direction dans le cadre de ce reporting interne qui constitue le Document de référence pour l'évaluation des performances de l'entreprise par axes stratégiques et pour la validation de l'allocation des ressources budgétaires sur le court et moyen terme.

Les facteurs déterminants ou structurants qui ont permis de valider la cohérence et la conformité du découpage des secteurs

opérationnels tels que suivis par l'organe de direction, sont les suivants :

- Modèle économique ayant des caractéristiques identiques avec une structure de prix de revient similaire ;
- Nature des produits et services identiques ;
- Nature des procédés de fabrication ;
- Types ou catégories de clients ;
- Méthodes de distribution des produits, logistique et pratiques commerciales ;
- Environnement réglementaire.

Les éléments différenciant les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Secteur **GMS France**** : produits frais emballés en libre-service au rayon traiteur et charcuterie – sous marque Fleury Michon ou Marque de Distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;
- **Secteur **International**** : produits surgelés et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;
- **Autres Secteurs** : secteur services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment logistique, ressources humaines, système d'information, finance).

Cette information sectorielle est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.1.

1.2.4 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée. Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont les suivants :

- La possibilité d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle dans l'estimation du goodwill, soit à la juste valeur, soit en fonction de la quote-part d'actifs nets identifiables détenus dans l'entité acquise ;
- La comptabilisation des coûts d'acquisition directement en charges de l'exercice ;
- L'inclusion dès la date d'acquisition de la juste valeur des compléments de prix conditionnels au prix payé (clause d'*earn out*) ;
- Les effets de variation de pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle n'ont d'effet que sur les capitaux propres (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle). Le montant du goodwill est figé à la date initiale de prise de contrôle ;
- Les pertes revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle leur sont attribuées pour la totalité de leur quote-part, même si cette affectation a pour effet de rendre négatif le montant des intérêts ne donnant pas le contrôle.

L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écart d'acquisition » pour les sociétés intégrées globalement et sous la rubrique « Titres mis en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

1.2.5 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) et font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'UGT avec sa valeur

recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité (qui est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés) et la juste valeur. Les hypothèses retenues pour la détermination de la valeur d'utilité sont issues des plans à moyen et long terme utilisés par le management du Groupe. Le taux d'actualisation utilisé pour l'ensemble des UGT correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe. Les dépréciations d'actifs éventuelles sont affectées prioritairement aux écarts d'acquisition, puis aux actifs des UGT concernées. Concernant l'UGT Canada produits frais, la valeur d'utilité est déterminée par valeurs d'expertise.

GOODWILL : AFFECTATION DU GOODWILL AUX DIFFÉRENTES UGT (UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSorerIE)

UGT dénomination	Valeur de l'écart d'acquisition/devises	Description
UGT Charcuterie	18 301 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de charcuterie (jambons) en libre-service.
UGT Traiteur	13 300 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de plats cuisinés et de surimi sur le marché du traiteur libre-service.
UGT Canada surgelés & catering aérien	8 020 kCAD	Secteur : pôle International – activité historique de surgelés et de catering aérien sur le continent Nord Américain.
UGT Canada produits frais	-	Secteur : pôle International – développement de l'activité de plats cuisinés frais destinés à la Grande Distribution au Canada (pas de goodwill affecté à cette activité).
UGT Proconi	2 514 k€	Secteur : pôle International – activité de plats cuisinés destinés à la Grande Distribution et restauration collective – localisation Slovénie.
UGT Traiteur Norvège	1 042 k€	Secteur : pôle International – activité de plats cuisinés commercialisés en Norvège.
UGT Plateaux-repas	8 465 k€	Autres secteurs – activité de livraison de plateaux-repas en France (incluse dans le pôle restauration – secteur non présenté séparément).

1.2.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût, s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Postérieurement à la comptabilisation initiale, la méthode du coût historique est appliquée par la constatation d'amortissements linéaires sur la durée d'utilité estimée.

Les dépenses de recherche, d'innovations produits, des marques et brevets générés en interne constatées au cours de l'exercice, sont directement comptabilisées en charge. Les frais de développement répondant aux critères d'immobilisation selon l'IAS 38 sont inscrits à l'actif ; ils correspondent à des projets nettement individualisés, non récurrents et générant des avantages économiques à long terme significatifs. Les coûts de développement sont amortis à compter de leur date de mise en service.

1.2.7 Immobilisations corporelles

Un élément d'immobilisation corporelle est comptabilisé en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise et que le coût de cet actif pour

l'entreprise peut être évalué de façon fiable. Lorsque les différentes composantes significatives d'un actif ont des durées d'utilité différentes ou qu'elles procurent des avantages selon un rythme différent, chaque élément est comptabilisé séparément.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, diminué du cumul d'amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation se compose de son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, et des frais directement attribuables pour mettre l'actif en état de marche diminué des rabais et remises obtenus. La juste valeur a notamment été retenue pour tester la valeur comptable des actifs de support de l'activité produits frais de l'UGT Canada.

Un test de dépréciation est réalisé dès l'instant où un indice de perte de valeur est intervenu au cours de la période. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective. Les principales durées d'amortissement retenues sont décrites ci-après :

Catégories d'actifs	Durée d'utilisation
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de constructions	10 à 20 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Mobilier & matériel de bureau et informatique	6 à 10 ans

COÛTS D'EMPRUNTS

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de la construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Conformément aux dispositions de l'IAS 20, l'option de présentation dans les états financiers retenue par le Groupe est l'inscription des subventions liées à des actifs en produits différés (rubrique autres dettes). Par ailleurs, la différence de juste valeur lors de l'enregistrement initial des emprunts sans intérêts ou à taux faibles versés par une autorité publique est comptabilisée en tant que subvention.

CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Les contrats de location financement selon l'IAS 17, dont le Groupe retire l'essentiel des avantages économiques et supporte la quasi-totalité des risques, sont comptabilisés à l'actif et au passif, au commencement du contrat de location, à la juste valeur du bien loué.

1.2.8 Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur du prix payé et évalués ultérieurement à la juste valeur. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers selon les 4 catégories définies par l'IAS 39 lors de la comptabilisation initiale en fonction des motivations de l'acquisition. Cette classification est reconsidérée à chaque clôture annuelle et intermédiaire.

La norme IFRS 7 amendée définit également trois niveaux hiérarchiques d'évaluation applicables aux instruments financiers valorisés à la juste valeur :

- Niveau I valeurs cotées sur un marché actif ;
- Niveau II valeurs observables ;
- Niveau III valeurs non observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les swaps de taux d'intérêts et achats et ventes à terme de devises (méthode niveau II).

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées et non cotées ainsi que les créances associées sont classés dans la catégorie « disponible à la vente » et évalués à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres. En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués au coût historique amorti, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle. Ces actifs financiers sont classés en courant ou non courant en fonction de l'échéance.

Les créances (§ 1.2.10) comptabilisées au poste clients et autres créances sont des actifs courants classés dans la catégorie « prêts et créances » selon l'IAS 39.

Les instruments de trésorerie et équivalents (§ 1.2.11) sont des actifs financiers détenus à des fins de transactions et à ce titre

comptabilisés à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont alors constatées en résultat.

Les actions propres et les mouvements d'achats et reventes sont directement déduits des capitaux propres.

1.2.9 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût initial. Ce coût comprend les coûts d'acquisition, les coûts de transformation et les autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. La méthode de détermination du coût est en général la méthode du coût moyen pondéré. Les stocks non recouvrables (casses, obsolètes) sont dépréciés dans la limite de la valeur nette de réalisation. Les stocks de pièces détachées spécifiques à une immobilisation et d'un montant significatif sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

1.2.10 Créances

Les créances sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie donnée, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les créances ne sont pas assorties de conditions différées de règlement exceptionnelles. Une dépréciation est constatée lorsque le montant probable de recouvrement est inférieur à la valeur au bilan (provision).

1.2.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie regroupent les soldes de banque et les OPCVM monétaires et placements liquides sans restrictions.

1.2.12 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'il existe une obligation résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie attendue soit nécessaire pour éteindre cette obligation dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable.

1.2.13 Avantages du personnel – engagements de retraite

Pour le Groupe, les avantages du personnel porteurs d'engagement futur concernent les indemnités de fin de carrière et les médailles du travail. Ces engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées reposant sur des hypothèses actuarielles revues annuellement. Ce calcul prend en compte :

- Le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
- L'âge prévisible moyen de départ à la retraite (63 ans) ;
- Le taux de rotation du personnel (table de turnover faible) ;
- Le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales et patronales ;
- Le taux de revalorisation prévisionnel des salaires (2,5 % à 3 % selon les catégories de personnel) ;
- Le taux d'actualisation (taux de référence : taux Iboxx € corporates AA 10 +, soit 1,31 % au 31 décembre 2016 et 2,03 % au 31 décembre 2015) ;

- Les tables de mortalité publiées à l'échelle nationale (Insee 2007).

Les départs en retraite sont considérés à l'initiative des salariés justifiant ainsi l'application des charges sociales et fiscales.

Les écarts actuariels sont directement comptabilisés en capitaux propres.

1.2.14 Passifs financiers

Les passifs financiers sont initialement enregistrés à la juste valeur de la contrepartie reçue et sont classés dans la catégorie des passifs financiers non détenus à des fins de transaction.

Les dettes financières sont constituées principalement des emprunts bancaires, de la contrepartie de la comptabilisation à l'actif des contrats de location de financement et d'emprunts divers. Les intérêts des emprunts contractés sont comptabilisés en charge selon l'application du taux contractuel, assimilable selon les conditions bancaires consenties au Groupe à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dettes financières peuvent être soumises à des clauses de défaut qui en cas d'évolution défavorable entraîneraient une accélération de leur exigibilité (note 1 § 1.3 risques financiers). Si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum de 12 mois après clôture, les passifs financiers sont considérés en non courant (long terme). À défaut, les passifs financiers sont classés en passif courant (court terme).

1.2.15 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Afin de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur et à la variabilité de flux de trésorerie futurs, en termes de risque de change et de risque de taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments conclus de gré à gré. Les instruments dérivés existants et utilisés dans les relations de couverture sont désignés comme couverture de flux de trésorerie et sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur remplissant les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement en capitaux propres pour la part efficace, la part inefficace étant enregistrée en résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour une comptabilité de couverture sont directement comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Le Groupe n'intervient pas sur le marché à des fins spéculatives.

1.2.16 Impôts différés

Les différences existant entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable constituent des différences temporelles donnant lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôt différé ou de passifs d'impôt différé. La suppression de la contribution exceptionnelle et temporaire de 10,7 % du montant de l'impôt des sociétés est effective sur l'exercice 2016. Le taux d'impôt retenu est le taux de l'impôt en vigueur au 31 décembre :

- Les impôts différés actifs, liés aux déficits fiscaux reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante, selon les informations disponibles et hypothèses retenues à la clôture de chaque exercice ;
- Les passifs d'impôts sont compensés avec les actifs chaque fois qu'une législation particulière autorise une entité à se constituer seule redevable de l'impôt pour un ensemble de sociétés (intégration fiscale).

1.2.17 Dettes

Les dettes sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie reçue, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les dettes ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement.

1.2.18 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat, au moment de transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs.

1.2.19 Comptabilisation des écarts de change et des effets des opérations de couverture

Les effets de change ainsi que les effets des opérations de couverture qui sont directement rattachables à des activités opérationnelles du Groupe, et notamment les achats de matières premières, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel, en charges ou produits d'exploitation.

1.2.20 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels sont des éléments non récurrents et significatifs au regard de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont présentés de manière distincte du résultat opérationnel courant. Ils comprennent un nombre limité de produits ou de charges tels que certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines dépréciations d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines charges de restructuration ou provisions relatives à des litiges majeurs pour l'entreprise.

Le résultat opérationnel intègre l'ensemble des éléments récurrents et non récurrents décrits ci-avant.

1.2.21 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en retenant :

- Au numérateur le résultat net part du Groupe ;
- Au dénominateur, le nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, avec et hors actions propres rachetées par la Société.

1.3 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.3.1 Risque de change

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

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

Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	6 000	-
Change à terme part asymétrique	-	-
Contrat de change à terme ventes	-	4 000
TOTAL	6 000	4 000

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres, la part inefficace est inscrite en résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés de change non éligibles à la comptabilité de couverture est enregistrée en résultat. Au titre de l'exercice 2016, la part efficace comptabilisée en capitaux propres est de + 78 milliers d'euros, la part inefficace ou non éligible à la comptabilité de couverture est de 330 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 2016, le montant couvert est de 50 245 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 50,0 % à la clôture de l'exercice. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace directement comptabilisée en capitaux propres est de + 667 milliers d'euros, la part inefficace inscrite en résultat financier est négative de 6 milliers d'euros.

1.3.3 Risque sur titres

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

Au 31 décembre 2016 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 239 001 actions propres pour une valeur totale 6 849 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 64,40 euros au 31 décembre 2016, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 15 392 milliers d'euros.

1.3.4 Risque de liquidité

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances, d'un montant maximum de 50 millions d'euros, a été mis en place pour diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme. Au 31 décembre 2016, la trésorerie nette ressort à 133,6 millions d'euros (150,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 16,7 millions d'euros de découvert bancaire) versus 94,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant de 45,1 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier s'élève ainsi à 54,2 millions d'euros contre 58,9 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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 d'emprunt canadien dont le montant restant dû auprès des établissements de crédits représente moins de 1 % de la dette financière globale du Groupe. Au 31 décembre 2016, la société canadienne Delta

Dailyfood ne satisfait pas à l'ensemble des covenants décrits ci-après :

COMPAGNIE DE « FINANCEMENT AGRICOLE CANADA »

Les ratios de covenants non respectés sont :

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

Nous avons obtenu en 2016, une lettre de Tolérance aux conditions non respectées de la compagnie de « Financement Agricole Canada ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2017 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 1 072 milliers d'euros au total est classé en dettes financières à long terme pour un montant de 764 milliers d'euros au vu de l'obtention du « waiver » avant la clôture des comptes.

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

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 0,24 *versus* 0,28 en 2015.

NOTE 2 INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au cours de l'exercice, le périmètre de consolidation du Groupe a évolué, néanmoins sans impact significatif sur les données de bilan, de compte de résultat ni sur les ratios du Groupe.

- Société entrante : société l'Esprit Frais (sans activité sur l'exercice) ;

- Variation du pourcentage des intérêts détenus dans la société Très Bien Merci, la participation évoluant de 75 % à 100 %.

La liste des sociétés du périmètre est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.27.

NOTE 3 NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS

INFORMATIONS SECTORIELLES AU 31 DÉCEMBRE 2016

En milliers d'euros	Pôle GMS France		Pôle International		Autres secteurs		Éliminations Intra-groupe		Total consolidé	
	Déc. 16	Déc. 15	Déc. 16	Déc. 15	Déc. 16	Déc. 15	Déc. 16	Déc. 15	Déc. 16	Déc. 15
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	625 218	654 326	54 724	48 181	57 884	55 084	-	-	737 825	757 592
CHIFFRE D'AFFAIRES palier secteur	632 145	661 841	55 807	48 917	137 265	133 113	- 87 392	- 86 279	737 825	757 592
Ventes à des clients externes	625 218	654 326	54 724	48 181	57 884	55 084			737 825	757 592
Ventes entres secteurs Fleury Michon	6 927	7 514	1 083	736	79 382	78 029	- 87 392	- 86 279	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	22 671	31 432	- 2 594	- 3 802	1 535	972	-	-	21 612	28 602
ACTIFS SECTORIELS	533 649	451 981	63 019	62 188	110 552	101 463	- 248 943	- 158 355	458 276	457 277
Actifs non courants ⁽¹⁾	201 322	206 109	50 031	49 372	82 004	74 999	- 40 170	- 34 126	293 187	296 354
Actifs courants ⁽²⁾	332 326	245 873	12 988	12 816	28 548	26 464	- 208 773	- 124 230	165 089	160 923
PASSIFS SECTORIELS	249 203	171 844	14 734	10 616	128 479	134 395	- 209 059	- 124 220	183 357	192 635
Provisions pour risques & charges	28 589	24 564	468	393	6 774	5 630			35 831	30 588
Fournisseurs, comptes rattachés	78 679	89 591	4 427	3 027	8 183	8 731	- 13 688	- 13 865	77 601	87 484
Autres passifs ⁽²⁾	141 935	57 689	9 840	7 196	113 522	120 033	- 195 371	- 110 355	69 926	74 563
INVESTISSEMENTS	17 891	29 603	1 274	2 236	3 533	6 474	-	-	22 698	38 313
DOTATION AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS	25 296	22 872	3 288	3 497	4 275	2 698	-	-	32 859	29 067

(1) L'activité de la société Fleury Michon, notamment financière, est incluse dans « autres secteurs », soit une valeur de 61 372 k€ en actifs courant ou non courant au 31/12/2016 contre 53 600 k€ au 31/12/2015.

(2) Hors impôt différé et impôt sur les sociétés.

Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

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

hors France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;

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

3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION

31 décembre 2016	Écarts d'acquisition bruts	Pertes de valeur	Écarts d'acquisition nets
Pôle GMS - UGT Charcuterie	18 301		18 301
Pôle GMS - UGT Traiteur	13 300		13 300
Pôle International - UGT surgelés & catering (Can)	5 653		5 653
Pôle International - UGT Proconi (Slo)	2 514		2 514
Pôle International - UGT FM Norvège	1 042		1 042
Autres secteurs - UGT plateaux-repas	8 465		8 465
TOTAL	49 274	0	49 274

Variation des écarts d'acquisition	31 décembre 2015	Variation de l'exercice	31 décembre 2016
Pôle GMS - UGT Charcuterie	18 301		18 301
Pôle GMS - UGT Traiteur	13 300		13 300
Pôle International - UGT surgelés & catering (Can)	5 306	+ 347	5 653
Pôle International - UGT Proconi (Slo)	2 514		2 514
Pôle International - UGT FM Norge	1 042		1 042
Autres secteurs - UGT plateaux-repas	8 465		8 465
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS	48 927	347	49 274

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de + 347 milliers d'euros provient de la conversion au taux de clôture.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation annuellement. La détermination de la valeur actuelle est réalisée selon la méthode des *discounted cash flows* avec valeur terminale (méthode des flux de trésorerie actualisés), à partir des plans prévisionnels validés par la direction du Groupe. Le calcul se base sur les principales hypothèses suivantes :

- Utilisation d'un taux d'actualisation de 6 % en France, Slovaquie et Norvège, 6,8 % au Canada ;
- Une hypothèse de croissance à l'infini de 2 % ;
- Une période de projection des flux de trésorerie égale à 5 ans.

Au 31 décembre 2016, les analyses de la sensibilité relatives aux UGT comprenant les écarts d'acquisition majeurs du Groupe, à savoir les UGT charcuterie, traiteur et plateaux-repas illustrent des valeurs recouvrables très nettement supérieures aux valeurs comptables. La direction estime qu'aucune modification raisonnablement possible des hypothèses clés utilisées pour le calcul de la valeur recouvrable ne pourrait conduire à ce que la valeur comptable de ces UGT soit significativement supérieure à sa valeur recouvrable.

UGT surgelés & catering Canada

La direction du Groupe a poursuivi la méthodologie initiée en 2011 en affectant l'écart d'acquisition de 8 millions de dollars canadiens à l'UGT Canada surgelés & catering aérien (activité historique) et a testé la valeur recouvrable de cette activité historique selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

La performance de cette activité en 2016 est en nette progression par rapport à celle de 2015 et conforme à l'orientation du plan d'affaires établi l'an passé, avec notamment un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation à respectivement 46,4 millions de dollars canadiens et + 2,3 millions de dollars canadiens contre 37,7 millions de dollars canadiens et - 1,2 millions de dollars canadiens en 2015.

Les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans qui prévoit un *cash flow* positif en 2017, néanmoins moindre qu'en 2016, 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 6,5 % du chiffre d'affaires identique au plan de 2015. L'hypothèse du taux d'actualisation est maintenue à 6,8 % comme en 2015.

Le test de dépréciation est négatif avec une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable des actifs. La sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT est similaire par rapport à l'exercice précédent ; l'analyse sur les hypothèses clés montre ainsi les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 2,5 % (soit 9,3 %), la valeur recouvrable est légèrement inférieure à la valeur comptable. En 2015, pour une variation de taux d'actualisation de 2,5 %, la valeur recouvrable était légèrement supérieure 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 en 2015 ;
- Pour un taux de réalisation de 69 % (*versus* 65 % en 2015) 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 associés aux UGT Canada Surgelés & Catering aérien et UGT produits frais. Ces actifs, essentiellement constitués d'actifs corporels (bâtiments et équipements industriels), ont fait l'objet d'une expertise visant à approcher une valeur de marché. Selon cette approche, il n'y a pas lieu de constater de dépréciation sur l'exercice, la valeur d'expertise étant supérieure à la valeur des actifs.

UGT Proconi

Le chiffre d'affaires ressort à 6,7 millions d'euros par rapport à 5,4 millions d'euros à l'année précédente. Ce niveau d'activité ne permet pas d'absorber les coûts fixes de Proconi, qui affiche une perte de - 1,1 million d'euros contre - 1,3 million d'euros l'exercice précédent. Le transfert d'activité de préparation de matières premières (viandes) pour les filiales du Groupe a été déployé durant l'exercice 2016 et va s'intensifier en 2017. Le *cash flow* négatif à - 0,3 millions d'euros 2016 est prévu à l'équilibre en 2017.

Selon les hypothèses et estimations retenues, il n'y a pas lieu de constater de perte de valeur sur l'exercice, la valeur d'utilité demeurant supérieure à la valeur des actifs.

Au 31 décembre 2016, une analyse de la sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT montre les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 1 % (soit 7 %), la valeur recouvrable est similaire à la valeur comptable *versus* une valeur recouvrable inférieure de - 0,8 million d'euros en 2015 ;

- Pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 %, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable pour un montant de + 0,5 million d'euros (*versus* - 0,4 million d'euros en 2015) ;
- Pour un taux de réalisation de 90 % des flux de trésorerie prévisionnels, la valeur recouvrable est équivalente à la valeur comptable comme sur l'exercice 2015.

UGT FM Norge

La société a pris le contrôle de l'activité en Norvège fin 2015 afin de mettre en œuvre un plan de développement volontariste sur 5 ans. Au 31 décembre 2016, la détermination de la valeur recouvrable sur ces bases est nettement supérieure aux valeurs comptables et dépend principalement de la réussite du plan d'affaires. Pour un taux de réalisation de 45 % des flux de trésorerie prévisionnels, la valeur recouvrable est équivalente à la valeur comptable.

3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2016	Immobilisations incorporelles brutes	Amortissements	Immobilisations incorporelles nettes
Frais de développement	159	159	0
Licences et marques	1 150	728	423
Logiciels	10 009	6 817	3 192
Immobilisations en cours	420		420
Avances et acomptes	0		0
TOTAL	11 738	7 704	4 034

Variation des immobilisations incorporelles	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	3 819	3 931
Dotations aux amortissements	- 639	- 1 115
Acquisitions/Augmentations	854	956
Cessions/Diminutions	0	- 4
Variation de périmètre	0	50
SOLDE FIN DE PÉRIODE	4 034	3 819

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 2016	Immobilisations corporelles brutes	Amortissements	Immobilisations corporelles nettes
Terrains & agencements	3 995	404	3 591
Terrains crédit-bail	1 740	284	1 455
Constructions	225 793	130 102	95 690
Constructions crédit-bail	23 555	6 103	17 452
Installations techniques	259 415	182 104	77 311
Autres immobilisations corporelles	4 946	4 016	930
Immobilisations en cours	5 861	41	5 821
Avances et acomptes	4 664		4 664
TOTAL	529 969	323 055	206 914

Variation des immobilisations corporelles	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	211 448	205 949
Dotations aux amortissements	- 29 687	- 28 413
Acquisitions/Augmentations	24 212	35 433
Cessions/Diminutions	- 297	- 197
Variation de périmètre	0	170
Écart de conversion	1 239	- 1 494
SOLDE FIN DE PÉRIODE	206 914	211 448

Aucun coût d'emprunt n'a été comptabilisé sur l'exercice 2016 en application de la norme IAS 23.

3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS

31 décembre 2016	Actifs financiers bruts	Dépréciations	Actifs financiers nets
Actifs financiers non courants	15 642	141	15 501
Titres de participation non consolidés	1 633	78	1 555
Créances rattachées à des participations	11 926		11 926
Autres titres immobilisés	153	63	90
Dépôts et cautionnements	561		561
Autres immobilisations financières	1 369		1 369
Actifs financiers courants	569	0	569
Instrument financiers dérivés	409		409
Autres immobilisations financières	161		161
TOTAL	16 212	141	16 071

31 décembre 2016	Catégories d'actifs financiers			Total	Mode de détermination de la juste valeur		
	Actifs disponible à la vente	Prêts et créances	Actifs à la juste valeur		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers non courants	1 646	13 856	0	15 501	0	15 501	0
Titres de participation non consolidés	1 555			1 555		1 555	
Créances rattachées à des participations		11 926		11 926		11 926	
Autres titres immobilisés	90			90		90	
Dépôts et cautionnements		561		561		561	
Autres immobilisations financières		1 369		1 369		1 369	
Actifs financiers courants	0	161	409	569	0	569	0
Instrument financiers dérivés			409	409		409	
Autres immobilisations financières		161		161		161	
TOTAL	1 646	14 017	409	16 071	0	16 071	0

Conformément à la norme IFRS 7 instruments financiers – informations à fournir, les niveaux d'évaluation présentés dans le tableau ci-dessus se définissent ainsi :

- Niveau 1 : on entend par données de niveau 1, les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement ;
- Niveau 3 : les données de niveau 3 sont des données non observables de marché concernant l'actif ou le passif.

3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Titres mis en équivalence	% d'intérêt	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Piatti Freschi Italia	50,00 %	6 179	5 708
Platos Tradicionales	47,50 %	11 285	10 712
TOTAL		17 464	16 419

	Piatti Freschi Italia	Platos Tradicionales
Capitaux propres au 31/12/2015	11 415	22 551
Résultat net de l'exercice	942	3 201
Gains/pertes direct. comptabilisés en capitaux	37	6
Distribution de dividendes	0	- 2 000
Augmentation de capital	0	0
Capitaux propres au 31/12/2016	12 394	23 758
% intérêt	50,00 %	47,50 %
TOTAL	6 197	11 285
Quote-part de mise en équivalence	471	1 520

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 2016	31 décembre 2015
Piatti Freschi Italia		
Actif	94 914	91 711
Passif (hors capitaux propres)	82 520	80 296
Chiffre d'affaires	108 199	103 311
Platos Tradicionales		
Actif	49 848	63 484
Passif (hors capitaux propres)	26 090	40 933
Chiffre d'affaires	56 806	56 289

3.7 STOCKS

31 décembre 2016	Montant brut	Dépréciations	Montant net
Stocks matières premières	48 980	1 488	47 492
Stocks d'encours	7 720		7 720
Stocks de produits finis	10 183	341	9 842
Stocks de marchandises	150		150
TOTAL	67 032	1 829	65 203

Variation des stocks	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	59 568	56 818
Variation stocks	4 898	3 589
Mouvement de périmètre	0	0
Dépréciations	- 1 829	- 2 567
Reprise dépréciations	2 567	1 727
SOLDE FIN DE PÉRIODE	65 203	59 568

3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Actifs courants - Créances	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients	84 233	83 743
Provisions créances douteuses	- 1 221	- 1 228
Mouvement de périmètre	0	216
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	83 012	82 732
Créances sociales	1 083	988
Créances fiscales (dont TVA)	11 070	13 472
Comptes courants débiteurs	13	13
Actif d'impôt courant	5 925	9 368
Débiteurs divers	3 139	2 841
Charges constatées d'avance	1 023	730
Mouvement de périmètre	0	93
TOTAL AUTRES CRÉANCES	22 252	27 505
TOTAL	105 264	110 236

3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Trésorerie	18 733	5 820
Valeurs mobilières de placement	131 599	94 622
Mouvements de périmètre	0	9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	150 331	100 452
Découverts bancaires	16 720	5 703
Mouvements de périmètre	0	117
TRÉSORERIE NETTE	133 611	94 631

La trésorerie comprend les liquidités disponibles sur les comptes courants bancaires. Les équivalents de trésorerie d'une valeur de 131 599 milliers d'euros sont composés de parts d'OPCVM, de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme avec des options de sorties exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, sans risque significatif de valeur. Ces éléments se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur pour les montants suivants :

- Niveau 1 : néant – On entend par données de niveau 1 les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la

date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;

- Niveau 2 : 131 599 milliers d'euros – Les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Provisions	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avantages au personnel	29 031	25 518
Contentieux fiscaux et autres litiges	6 801	5 069
Titres mis en équivalence	0	0
TOTAL PROVISIONS	35 832	30 588
Provisions non courantes	29 101	25 544
Provisions courantes	6 730	5 044
TOTAL	35 832	30 588

Variation des provisions	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	30 588	32 011
Dotations aux provisions	4 244	2 195
Reprise de provisions (utilisées)	- 284	- 150
Reprise de provisions (non utilisées)	- 223	- 291
Autres mouvements	1 507	- 3 177
SOLDE FIN DE PÉRIODE	35 832	30 588

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 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	25 518	27 223
Coûts des services rendus	1 543	1 442
Coûts des services passés	0	0
Coût financier	486	383
Prestations versées	- 1 218	- 619
Charge de l'exercice	812	1 206
Gains et pertes actuariels ⁽¹⁾	2 701	- 2 911
SOLDE FIN DE PÉRIODE	29 031	25 518

(1) Le taux d'actualisation utilisé chaque année est le taux Iboxx € corporates AA 10+, ce taux est de 1,31 % au 31/12/2016 et de 2,03 % au 31/12/2015. Les gains actuariels comptabilisés directement en capitaux propres s'élèvent à 2 701 milliers d'euros.

Le montant total des engagements IFC, soit 29 031 milliers d'euros (indemnités de fin de carrière) calculé selon les nouvelles dispositions se décompose ainsi :

- 1 122 milliers d'euros montant de la provision médaille du travail ;
- 27 909 milliers d'euros montant de la provision IFC comptabilisée.

3.11 DETTES FINANCIÈRES

Dettes financières	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts bancaires	116 196	124 690
Participation des salariés	2 622	2 647
Dettes crédit-bail et location financement	21 377	21 498
Instruments financiers dérivés ⁽¹⁾	1 540	2 519
Autres dettes financières	1 318	2 481
Autres opérations de financement ⁽²⁾	45 116	0
Concours bancaires	16 720	5 821
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	204 889	159 655
Dettes financières à long terme	107 415	118 085
Dettes financières à court terme	97 474	41 570
TOTAL	204 889	159 655

(1) Les instruments financiers se composent des contrats de Swap de taux fixe évalués à la juste valeur (couverture partielle de la dette conclue à taux variable) et des contrats de change à terme. Au 31 décembre 2016, dans le cadre de la comptabilité de couverture, la part efficace est comptabilisée directement en capitaux propres pour un montant positif de 667 milliers d'euros, la part inefficace est comptabilisée en charge financière pour un montant de 6 milliers d'euros. Les instruments non éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en résultat et représente un produit de 330 milliers d'euros.

(2) Fleury Michon a mis en œuvre au cours de l'exercice 2016 un programme de titrisation de créances pour un montant de financement de 45 116 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Variation dettes financières	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde début de période	159 655	174 779
Emprunts contractés sur l'exercice	24 628	32 500
Remboursements emprunts	- 33 122	- 32 024
Augmentation participation des salariés	379	494
Diminution participation des salariés	- 404	- 933
Augmentation crédit-bail & location financement	2 416	587
Diminution crédit-bail & location financement	- 2 537	- 2 345
Augmentation autres dettes financières	354	236
Diminution autres dettes financières	- 1 516	- 2 265
Variation instruments financiers dérivés	- 979	- 314
Variation des autres opérations de financement	45 116	0
Variation concours bancaires	10 899	- 11 059
SOLDE FIN DE PÉRIODE	204 889	159 655

Dettes financières répartition par échéances	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts bancaires	30 421	75 025	10 750
Participation des salariés	489	2 132	
Dettes crédit-bail et location financement	2 960	11 159	7 258
Instruments financiers dérivés	759	781	
Autres dettes financières	1 010	308	
Autres opérations de financement	45 116		
Concours bancaires	16 720		
TOTAL	97 474	89 407	18 008

La structure de l'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable. Pour la gestion du risque de taux d'intérêt et réduire son exposition aux variations de taux, le Groupe conclut chaque année des contrats dérivés de taux. Au 31 décembre 2016, le montant notionnel couvert est de 50 245 milliers d'euros. Le taux de couverture globale de la dette (fixe + variable) ressort à 50,0 % à la clôture de l'exercice.

S'agissant de l'exposition au taux d'intérêt, le périmètre retenu pour l'analyse de la sensibilité comprend les dettes bancaires euro, le crédit-bail et les instruments dérivés de couverture. La sensibilité de la dette euro à une variation de taux de plus ou moins 25 points de base (selon situation des taux à la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2016) est de plus ou moins 90 milliers d'euros.

3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ

Impôts différés	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs d'impôt différé	1 949	1 799
Périmètre intégration fiscale	- 510	- 476
Mouvement de périmètre	0	0
Actifs d'impôt comptabilisé	1 439	1 323
Passifs d'impôt différé	6 520	7 380
Périmètre intégration fiscale	- 510	- 476
Mouvement de périmètre	0	0
Passifs d'impôt comptabilisé	6 010	6 904

Impôts différés par nature	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts différés actif	1 439	1 323
Impôts différés passif	6 010	6 904
Impôts différés nets	4 570	5 581
Immobilisations	18 283	18 507
Provision engagement retraite	- 9 609	- 8 432
Autres	- 4 104	- 4 494
Impôts différés nets	4 570	5 581

Le taux d'imposition utilisé pour les éléments différés est de 34,43 % pour l'exercice et les années suivantes pour les sociétés de droit français. La loi de Finances 2017 a validé l'abaissement progressif du taux d'IS à 28 %. L'analyse de l'échéancier des impôts différés en appliquant ce taux à compter de l'exercice 2020 n'a pas d'impact significatif sur l'évaluation des impôts différés.

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 11 059 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 2016	31 décembre 2015
Subventions département, région, POA	1 615	2 075
Fonds européen (FEOGA, IFOP, FEADER)	415	869
Fonds Province Québec	720	754
Divers (certificats énergie)	2 097	1 821
TOTAL	4 847	5 519

3.14 DETTES

Passifs courants - Dettes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fournisseurs d'exploitation	77 623	86 934
Mouvement de périmètre	0	550
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	77 623	87 484
Dettes sociales	56 308	59 252
Dettes fiscales	1 883	1 301
Fournisseurs d'immobilisations	4 939	6 688
Comptes courants créditeurs	130	72
Subventions	819	767
Passif d'impôt courant	0	0
Dettes diverses	1 000	869
Mouvement de périmètre	0	96
TOTAL AUTRES DETTES	65 079	69 045
TOTAL	142 702	156 529

3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffres d'affaires	31 décembre 2016	% variation	31 décembre 2015
Pôle GMS	625 218	- 4,4 %	654 326
Pôle International	54 724	13,6 %	48 181
Autres secteurs	57 884	5,1 %	55 084
TOTAL	737 826	- 2,6 %	757 592

3.16 CHARGES DE PERSONNEL

Charges de personnel	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Rémunération du personnel	122 000	122 798
Charges sociales	47 865	49 707
Intéressement et participations des salariés	4 209	7 394
TOTAL	174 075	179 899

Le crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de l'exercice est comptabilisé en déduction des charges du personnel (charges sociales). Ce CICE d'un montant de 5 165 milliers d'euros dont va bénéficier le Groupe au titre de l'exercice 2016 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 2016	31 décembre 2015
Provisions pour litiges et charges à payer Urssaf	2 588	0
TOTAL	2 588	0

Au 31 décembre 2016, Le Groupe a provisionné 2 112 milliers d'euros correspondant à des rehaussements proposés par l'URSSAF et contestés par Fleury Michon ainsi que 476 milliers d'euros de charges non contestées dans le cadre du contrôle des années 2013 à 2015 des sociétés françaises.

3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Coût de l'endettement net	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits financiers de gestion de trésorerie	2 144	1 990
Charges financières des emprunts	- 2 960	- 3 073
TOTAL	- 816	- 1 082

Autres charges et produits financiers	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Pertes/profits actifs disponibles à la vente	- 13	- 76
Pertes/profits de juste valeur des instruments fin. dérivés	324	- 365
Pertes/profits de change transactions en devises	- 14	- 55
Pertes/profits autres actifs et passifs financiers	- 219	- 7
TOTAL	78	- 503

3.19 CHARGE D'IMPÔT

Impôts sur les résultats	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charge d'impôt courant	7 073	9 983
Charge d'impôt différé	- 1 016	980
TOTAL	6 056	10 963

Charge d'impôt théorique	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat des activités avant impôts	20 874	27 017
Taux d'imposition applicable	34,4 %	38,0 %
Impôt théorique	7 187	10 267
Incidences des différences permanentes		
<i>Crédit d'impôt et régularisation IS exercice antérieur</i>	- 871	- 957
<i>Impact crédit d'impôt recherche et CICE (reclass. en RO)</i>	- 2 157	- 2 232
<i>Différence de taux d'imposition</i>	187	741
<i>Autres différences permanentes</i>	710	1 174
Actif d'impôt différé de l'exercice non comptabilisé	1 001	1 969
TOTAL	6 056	10 963

3.20 RÉSULTAT PAR ACTION

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net consolidé part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	16 813	17 070
Nombre d'actions	4 387 757	4 387 757
Résultat par action (<i>en euro</i>)	3,83	3,89
Nombre moyen d'actions hors actions propres	4 147 784	4 146 578
Résultat par action (<i>en euro</i>)	4,05	4,12

Le résultat dilué par action en tenant compte des 61 211 BSAAR souscrits ressort à 4,05 euros, le Groupe n'ayant pas émis d'autres instruments dilutifs au 31 décembre 2016.

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 2016	31 décembre 2015
Variation des stocks	5 635	2 749
Variation des comptes clients	274	354
Variation des dettes fournisseurs	9 861	- 3 965
Autres créances et dettes liées à l'exploitation ⁽¹⁾	7 185	6 781
TOTAL	22 955	5 919

(1) Hors créances et dettes fiscales d'impôt des sociétés.

B – Impôt versé

L'impôt exigible sur l'exercice est de 7 072 milliers d'euros pour un montant versé de 7 292 milliers d'euros. En tenant compte du remboursement d'impôt des sociétés sur l'exercice antérieur de 9 974 milliers d'euros, le montant net perçu s'élève à 2 682 milliers d'euros.

C – Opérations d'investissement

Sur l'exercice 2016, la ligne « décaissements » liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 24 399 milliers d'euros correspond :

- Aux investissements incorporels : 582 milliers d'euros ;
- Aux investissements corporels : 22 068 milliers d'euros ;
- À la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations : 1 749 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 2016 s'élèvent à 8 231 milliers d'euros :

- À hauteur de 78 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Platos Tradicionales ;
- À hauteur de 6 518 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Piatti Freschi Italia ;

3.23 EFFECTIFS

Effectifs par catégorie socio-professionnelle en ETP	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Cadres	380	368
Techniciens - agents de maîtrise	835	846
Employés - ouvriers	2 540	2 586
TOTAL	3 755	3 800

- À hauteur de 1 635 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 5 639 milliers d'euros (8 000 milliers de dollars canadiens) en garantie d'un emprunt souscrit par la société Delta Dailyfood.

Programme de titrisation des créances commerciales :

Du fait de l'opération de titrisation, les engagements donnés par la société Fleury Michon ont évolué au cours de l'exercice 2016. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant Junior, et de garant :

- Centralisation des opérations liées à la titrisation pour le compte des sociétés filiales Fleury Michon charcuterie et Fleury Michon traiteur ;
- Engagement de dépôt subordonné d'un montant maximum de soixante-dix millions d'euros jusqu'à la date d'échéance finale de la convention de cession de créances le 21 janvier 2019 (échéance pouvant être prorogée deux fois soit le 21 janvier 2021). Le montant du dépôt subordonné à la clôture est de 44 870 milliers d'euros ;
- Caution solidaire au profit de Ester Finance Titrisation pour un montant total et dans la limite de cinquante et un millions d'euros. Le dépôt senior garanti à la clôture de l'exercice est de 45 116 milliers d'euros, soit un engagement donné de 46 018 milliers d'euros.

Effectifs par activité en équivalent temps plein (ETP)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Pôle GMS	2 785	2 864
Pôle International	414	382
Autres secteurs	556	554
TOTAL	3 755	3 800

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 681 milliers d'euros répartis de la manière suivante :

Rémunération des dirigeants	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Salaires et autres avantages à court terme	679	1 048
Paiements fondés sur des actions	2	4
TOTAL	681	1 052

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les Administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 985 milliers d'euros sur l'exercice 2016.

3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les membres du personnel issus des sociétés du Groupe ayant leur siège en France sous condition d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'acquisition, ont bénéficié le 25 février 2017 (fin de la période d'attribution) de 30 actions gratuites et immédiatement disponibles de la société Fleury Michon.

Le nombre total d'actions effectivement attribuées est de 92 400 actions existantes autodétenues.

Aucun autre événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes consolidés.

3.26 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires des contrôleurs légaux correspondant aux prestations effectuées au titre de l'exercice 2016 :

En milliers d'euros	Ernst & Young et Autres				RSM Ouest			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	82,2	80,9	22 %	24 %	72,3	71,1	43 %	43 %
• Filiales intégrées globalement	138,8	138,7	38 %	41 %	96,6	95,3	57 %	57 %
Services autres que la certification des comptes								
• Émetteur	4,7	27,5	1 %	8 %				
• Filiales intégrées globalement	12,0	10,0	3 %	3 %				
SOUS-TOTAL	237,7	257,0	64 %	75 %	168,9	166,4	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Fiscalité								
• Autres	132,4	84,0	36 %	25 %				
TOTAL	370,1	341,0	100 %	100 %	168,9	166,4	100 %	100 %

Taux moyen dollar canadien en 2016 = 0,683926.

3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Siège	N° siren	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
			% Intérêts et Contrôle	Méthod	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon	La Gare 85700 Pouzauges	572 058 329		TOP		TOP
Fleury Michon Charcuterie	La Gare 85700 Pouzauges	439 220 203	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Traiteur	La Gare 85700 Pouzauges	340 545 441	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Logistique	La Gare 85700 Pouzauges	389 667 007	100 %	IG	100 %	IG
Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP)	Rue de la Pointe 35380 Plélan Le Grand	444 525 240	100 %	IG	100 %	IG
Room Saveurs	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	479 292 047	100 %	IG	100 %	IG
Société d'Innovation Culinaire (SIC)	Zone Actipôle 261 avenue J.Jacques Segard 59554 Tilloy lez Cambrai	489 625 111	100 %	IG	100 %	IG
Très Bien Merci	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	801 617 291	100 %	IG	75 %	IG
L'Esprit Frais	La Gare 85700 Pouzauges	824 066 757	100 %	IG	-	-
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 %	ME	50 %	ME
Platos Tradicionales	Buñol (Valencia) (Espagne)		47,50 %	ME	47,50 %	ME
Fleury Michon Canada (FMCI)	Montréal - Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Delta Dailyfood Canada (DDFC)	26 rue Seguin Rigaud, J0P1P0 Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Proconi	Industrijska ulica 6a, 9000 Murska Sobota (Slovénie)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Norge	Thomas Heftytes 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

Les sociétés de droit français détenues à plus de 95 % sont intégrées fiscalement avec Fleury Michon.
IG : intégration globale.
ME : mise en équivalence.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Fleury Michon, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

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

La note 1.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés mentionne les jugements et les estimations significatifs retenus par la direction qui concernent principalement les écarts d'acquisition, les impôts différés actifs, les avantages du personnel et les engagements commerciaux. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par votre société, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction, et à revoir l'information donnée sur ces sujets dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

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

Orvault et Nantes, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres
François Macé



4 387 757

Nombre d'actions
au capital

FLEURY MICHON SA

Holding de tête du Groupe

1,10 €

Dividende proposé à l'Assemblée
générale du 23 Mai 2017

6

COMPTES SOCIAUX

6.1	BILAN	172	6.6	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	190
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	174	6.7	TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	192
6.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	175	6.8	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	193
6.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	176			
6.5	NOTES ANNEXES	177			

6.1 BILAN

ACTIF

En milliers d'euros	Notes	31 décembre 2016			31 décembre 2015
		Montant brut	Amortissements provisions	Montant net	Montant net
ACTIF IMMOBILISÉ	3-4	251 989	72 249	179 741	178 251
Immobilisations incorporelles		20 054	5 034	15 020	14 717
Concessions brevets marques		13 870		13 870	13 820
Autres immobilisations incorporelles		5 764	5 034	730	712
Immobilisations en cours		420		420	185
Immobilisations corporelles		67 107	33 120	33 987	33 416
Terrains		1 565	222	1 343	1 361
Constructions		62 109	32 112	29 997	31 560
Installations techniques		388	292	97	69
Autres immobilisations corporelles		622	494	128	146
Immobilisations en cours		2 371		2 371	261
Avances et acomptes sur immobilisations		53		53	20
Immobilisations financières	5-6	164 829	34 095	130 734	130 118
Participations		156 273	34 032	122 241	121 271
Créances rattachées		0		0	0
Autres titres immobilisés		152	63	89	100
Prêts autres immobilisations financières		8 404		8 404	8 748
ACTIF CIRCULANT		268 946	3 324	265 621	171 000
Stocks et en cours					
Créances	5-6	126 515	3 324	123 190	75 308
Avances et acomptes		7	0	7	4
Clients et comptes rattachés		10 748	1 066	9 681	9 329
Autres créances		115 760	2 258	113 502	65 975
Divers		141 772		141 772	95 294
Valeurs mobilières de placement	8	131 599		131 599	94 285
Disponibilités		10 173		10 173	1 009
Charges constatées d'avance	10	659		659	398
Écart de conversion actif				0	0
TOTAL ACTIF		520 935	75 573	445 362	349 251

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
CAPITAUX PROPRES	9	208 742	193 511
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		83 979	61 979
Report à nouveau		20 877	21 036
Résultat de l'exercice		20 370	26 817
Subventions d'investissements		1 420	1 641
Provisions réglementées	5	5 815	5 758
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	5	3 455	3 109
DETTES	6	229 862	151 550
Emprunts auprès des établissements de crédit		23 280	28 435
Emprunts et dettes financières divers		195 207	111 671
Fournisseurs et comptes rattachés		3 156	4 026
Dettes fiscales et sociales		7 402	6 402
Dettes sur immobilisations		572	797
Autres dettes		245	219
COMPTES DE RÉGULARISATION		3 302	1 080
Produits constatés d'avance		0	0
Écart de conversion passif		3 302	1 080
TOTAL PASSIF		445 362	349 251

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits d'exploitation		42 781	40 829
Chiffre d'affaires net		41 948	39 632
Subventions d'exploitation		8	12
Reprises sur amortissement et provisions - transfert de charges		346	285
Autres produits		480	900
Charges d'exploitation		43 123	40 618
Autres charges et achats externes		23 252	22 045
Impôts et taxes		1 888	1 748
Salaires et traitements		9 945	9 312
Charges sociales		5 016	4 808
Dotations aux amortissements et provisions		2 516	2 323
Autres charges		505	382
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 341	211
Produits financiers		27 598	28 707
Charges financières		6 008	2 801
RÉSULTAT FINANCIER	11	21 591	25 906
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		21 249	26 118
Produits exceptionnels		686	2 486
Charges exceptionnelles		582	2 238
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	12	104	248
Impôts sur les bénéfices	13	972	- 452
Participation des salariés		11	0
RÉSULTAT NET		20 370	26 817

6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	20 370	26 817
Dotations aux amortissements et provisions	3 329	3 170
Reprises aux amortissements et provisions	- 427	- 1 792
Plus ou moins values de cession	- 38	1 217
Quote-part de subventions	- 221	- 221
Capacité d'autofinancement	23 013	29 191
Variations sur créances clients et autres ⁽¹⁾	- 41 805	- 7 293
Variations sur fournisseurs et autres dettes	156	766
Variations du besoin en fonds de roulement (BFR)	- 41 649	- 6 527
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	- 18 636	22 664
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 3 319	- 4 770
Acquisitions d'immobilisations financières	- 1 032	- 1 649
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		
Cessions ou remboursements d'immobilisations financières	376	177
Variations des avances consenties aux filiales ⁽¹⁾	79 417	- 7 853
Subventions reçues au cours de l'exercice	-	-
Variations du BFR liées aux immobilisations	- 225	528
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	75 217	- 13 569
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	- 4 976	- 4 976
Cession d'actions propres	25	- 6
Encaissements de nouveaux emprunts	4 201	5 432
Remboursements d'emprunts	- 9 036	- 10 509
Variations d'intérêts courus non échus	- 8	15
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	- 9 793	- 10 044
VARIATION DE TRÉSORERIE	46 788	- 949
Trésorerie d'ouverture	94 689	95 638
Trésorerie de clôture ⁽¹⁾	141 477	94 689

(1) Fleury Michon a mis en œuvre, au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances des filiales Fleury Michon Charcuterie et Fleury Michon Traiteur. Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant junior et de garant. Elle a obtenu à ce titre un financement de 45 116 k€. Au 31 décembre 2016, le dépôt subordonné s'élève à 44 870 k€ et les avances consenties aux filiales en contrepartie de la cession de créances sont de 89 986 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 2015	13 383	61 343	56 534	8 690	24 322	1 862	5 651	171 784
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			7 000	12 346	- 19 346			
Dividendes versés au cours de l'exercice					- 4 976			- 4 976
Résultat de l'exercice					26 817			26 817
Quote-part de subventions versées au résultat						- 221		- 221
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							107	107
AU 31 DÉCEMBRE 2015	13 383	61 343	63 534	21 036	26 817	1 641	5 758	193 511
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			22 000	- 158	- 21 842			
Dividendes versés au cours de l'exercice					- 4 976			- 4 976
Résultat de l'exercice					20 370			20 370
Quote-part de subventions versées au résultat						- 221		- 221
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							58	58
AU 31 DÉCEMBRE 2016	13 383	61 343	85 534	20 877	20 370	1 420	5 815	208 742

6.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	<u>FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE</u>	178	NOTE 10	<u>CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</u>	184
NOTE 2	<u>PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</u>	178	NOTE 11	<u>RÉSULTAT FINANCIER</u>	184
2.1	COMPARABILITÉ DES COMPTES	178	NOTE 12	<u>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</u>	185
2.2	ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION	178	NOTE 13	<u>VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</u>	186
2.3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	178	NOTE 14	<u>INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES</u>	186
2.4	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	178	NOTE 15	<u>ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN</u>	186
2.5	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)	179	NOTE 16	<u>ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL</u>	187
2.6	CRÉANCES ET DETTES	179	NOTE 17	<u>EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN</u>	187
2.7	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	179	NOTE 18	<u>ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT</u>	188
2.8	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	179	NOTE 19	<u>RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</u>	188
2.9	AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES	179	NOTE 20	<u>INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES</u>	189
2.10	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	179	NOTE 21	<u>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</u>	189
2.11	MÉDAILLES DU TRAVAIL	179			
NOTE 3	<u>ACTIF IMMOBILISÉ</u>	180			
NOTE 4	<u>ÉTAT DES AMORTISSEMENTS</u>	180			
NOTE 5	<u>ÉTAT DES PROVISIONS</u>	181			
NOTE 6	<u>ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES</u>	182			
NOTE 7	<u>CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE</u>	183			
NOTE 8	<u>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</u>	183			
NOTE 9	<u>CAPITAUX PROPRES</u>	183			

NOTE 1 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice, la Société a procédé aux opérations suivantes :

- Sur les titres de participations :
 - à la constitution de la société L'esprit Frais, société par actions simplifiée au capital de 1 000 milliers d'euros, et détenue à 100 %. Cette société constituée en fin d'année n'a pas d'activité sur l'exercice 2016,
 - à la dépréciation des titres de la société Très Bien Merci dont l'activité a cessé en 2016 pour un montant de 40 milliers d'euros et la dépréciation du compte courant d'associé pour un montant de 2 258 milliers d'euros ;
- Sur les opérations de financement :
 - à la signature d'une convention de cession et de gestion de créances commerciales dans le cadre d'un programme de titrisation de 50 000 milliers d'euros. La Société intervient en qualité d'entité centralisatrice pour le compte des sociétés filiales Fleury Michon charcuterie et Fleury Michon Traiteur, de déposant junior et de garant de l'opération.

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 2016 sont présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires actuellement en vigueur en France et notamment au règlement ANC n° 2016-07 (homologué par arrêté du 26 décembre 2016) modifiant le règlement ANC n° 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 2015.

2.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La première application des nouvelles règles sur les fonds commerciaux en 2016 n'a pas d'impact sur les comptes de la Société, il n'existe pas de montant inscrit au poste « fonds commercial »

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 de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au prix de revient des titres et suivent le traitement fiscal dérogatoire selon l'article 9 de la loi de Finances 2007, sauf pour la société Proconi dont les frais d'acquisition ont été passés en charge.

Les actions d'autocontrôle sont classées en « autres immobilisations financières » et sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque le cours moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au cours moyen d'acquisition, à l'exception des titres rachetés en vue de les annuler par réduction de capital.

2.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances sont appréciées individuellement en fonction des litiges, contentieux, ou plus spécifiquement des risques de non-recouvrement résultant de retards de paiements excessifs. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en euros sur la base du dernier cours du change. Lorsque l'application du taux de conversion à la date de clôture de l'exercice a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion

sont inscrites à l'actif du bilan pour les différences correspondant à une perte latente ou au passif du bilan pour les différences correspondant à des gains latents. Les pertes de change latentes peuvent entraîner, à due concurrence, la constitution d'une provision pour risques.

2.7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Il s'agit de placements de trésorerie constitués essentiellement de certificats de dépôt négociables ou de comptes à terme. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la clôture est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont constituées de manière à prendre en compte les obligations de la Société à l'égard de tiers, dont il est probable ou certain qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente, et dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise.

2.9 AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

Au plan fiscal, la durée d'usage prévalant, la différence avec l'amortissement comptable est déduite par la constatation d'une provision exceptionnelle pour amortissement dérogatoire.

2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La société Fleury Michon est tête du groupe fiscal constitué en application du régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI et suivants. La charge d'impôt est déterminée comme en absence d'intégration avec réallocation immédiate de l'économie d'impôt des sociétés déficitaires.

Conformément à la note d'information de l'ANC en date du 28 février 2013, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

2.11 MÉDAILLES DU TRAVAIL

La provision pour médailles du travail est constituée au fur et à mesure du temps de présence des salariés en fonction de la probabilité d'atteindre l'ancienneté requise pour l'octroi de la médaille (prise en compte de la rotation du personnel, des tables de survie, et d'un taux d'actualisation).

NOTE 3 ACTIF IMMOBILISÉ

Postes (en milliers d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	13 820	50	-	13 870
Fonds de commerce	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	5 478	286	-	5 764
Immobilisation en cours	185	300	65	420
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19 483	635	65	20 054
Terrains	1 565	-	-	1 565
Constructions	61 576	533	-	62 109
Installations techniques, matériel et outillage	334	54	-	388
Autres immobilisations	608	19	5	622
Immobilisation en cours	261	2 360	250	2 371
Avances et acomptes	20	53	20	53
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	64 363	3 019	275	67 107
Participations	155 260	1 012	-	156 273
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	152	-	-	152
Prêts autres immobilisations financières	8 748	19	363	8 404
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	164 160	1 032	363	164 829
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	248 007	4 685	703	251 989

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

Amortissements (en milliers d'euros)	Amortissement au début de l'exercice	Dotations	Diminutions	Amortissement à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	4 766	268	-	5 034
AMORT. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	4 766	268	-	5 034
Terrains	204	18	-	222
Constructions	30 016	2 096	-	32 112
Installations techniques, matériel et outillage	265	27	-	292
Autres immobilisations	462	37	5	494
AMORT. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	30 947	2 178	5	33 120
TOTAL AMORTISSEMENT	35 714	2 445	5	38 154

NOTE 5 ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions (en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant en fin d'exercice
Provisions pour investissement	-	-	-	-
Provisions pour hausse des prix	-	-	-	-
Amortissements dérogatoires	5 758	484	427	5 815
Autres provisions	-	-	-	-
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	5 758	484	427	5 815
Provisions pour pensions et obligations similaires	49	7	-	55
Provisions pour impôts	-	-	-	-
Autres provisions pour risques et charges	3 060	340	-	3 400
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3 109	346	-	3 455
Sur immobilisations financières	34 042	53	-	34 095
Stock et encours	-	-	-	-
Comptes clients	1 066	-	-	1 066
Autres provisions pour dépréciations ⁽¹⁾	-	2 258	-	2 258
TOTAL PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS	35 108	2 311	-	37 419
TOTAL PROVISIONS	43 975	3 142	427	46 690

(1) Dotation d'une provision pour dépréciation du compte courant de la société Très Bien Merci (sans activité).

NOTE 6 ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES

Nature des créances (en milliers d'euros)	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	8 404	-	8 404
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	8 404	-	8 404
Créances clients et comptes rattachés	10 748	10 748	-
Personnel et comptes rattachés	22	22	-
Créances sociales et fiscales	6 490	6 490	-
Groupe et associés	64 260	64 260	-
Débiteurs divers ⁽¹⁾	44 988	44 988	-
TOTAL ACTIF CIRCULANT	126 508	126 508	-
Charges constatées d'avance	659	659	-
TOTAL CRÉANCES	135 571	127 167	8 404

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	22 939	7 316	13 708	1 914
Emprunts et dettes financières divers	199	34	164	-
Concours bancaires courants	341	341	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 156	3 156	-	-
Personnel et comptes rattachés	2 862	2 862	-	-
Dettes fiscales et sociales	4 540	4 540	-	-
Dettes sur immobilisations	572	572	-	-
Groupe et associés ⁽¹⁾	195 009	195 009	-	-
Autres dettes	245	245	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL DETTES	229 862	214 075	13 873	1 914

(1) Fleury Michon a mis en œuvre, au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances des filiales Fleury Michon Charcuterie et Fleury Michon Traiteur. Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant junior et de garant. Elle a obtenu à ce titre un financement de 45 116 k€. Au 31 décembre 2016, le dépôt subordonné s'élève à 44 870 k€ et les avances consenties aux filiales en contrepartie de la cession de créances sont de 89 986 k€.

NOTE 7 CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

Créances clients et comptes rattachés	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-

NOTE 8 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 131 599 milliers d'euros en 2016.

NOTE 9 CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2015	Affectation du résultat 31 décembre 2015	Variation	31 décembre 2016
Capital social	13 383	-	-	13 383
Prime d'émission, de fusion, d'apport...	61 343	-	-	61 343
Écarts de réévaluation	-	-	-	-
Réserve légale	1 554	-	-	1 554
Réserves réglementées	-	-	-	-
Autres réserves	61 979	22 000	-	83 979
Report à nouveau	21 036	- 158	-	20 877
Résultat de l'exercice	-	-	-	-
31 décembre 2015	26 817	- 26 817	-	-
31 décembre 2016	-	-	20 370	20 370
Subvention et provisions réglementées	7 399	-	- 163	7 235
CAPITAUX PROPRES	193 511	- 4 976	20 207	208 742

Au 31 décembre 2016, le capital se compose de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros. Un dividende de 4 976 milliers d'euros a été versé au cours de l'exercice.

NOTE 10 CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charges à payer		
Emprunts et dettes auprès Ets de crédit	161	149
Emprunts et dettes financières divers	1	2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 066	1 862
Dettes fiscales et sociales	4 182	3 318
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	199	194
Avoirs à établir	-	-
Autres dettes	242	218
TOTAL CHARGES À PAYER	5 852	5 743
Produits à recevoir		
Clients et comptes rattachés	4 782	5 086
Créances fiscales et sociales	102	95
Avoirs à recevoir	-	96
Autres créances	60	40
Disponibilités	1 717	914
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	6 661	6 231
Charges constatées d'avance		
Charges d'exploitation	612	352
Charges financières	47	46
TOTAL CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	659	398

NOTE 11 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à + 21 591 milliers d'euros et se décompose ainsi :

<i>Produits financiers (en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits financiers de participations	23 441	25 597
Produits des autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	-	3
Autres intérêts et produits assimilés	4 094	3 050
Reprises sur provisions et transfert de charges	58	55
Différences positives de change	5	3
Produits nets de cession sur valeurs mobilières de placements	-	-
Reprises sur provisions financières	-	-
TOTAL	27 598	28 707

Charges financières (en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dotations financières aux amortissements et provisions	2 514	284
Intérêts et charges assimilées	3 492	2 515
Différences négatives de change	2	2
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placements	-	-
TOTAL	6 008	2 801
RÉSULTAT FINANCIER	21 591	25 906

En 2016, les provisions financières se composent principalement de la dotation de dépréciation du compte courant de la société Très Bien Merci pour un montant de 2 258 milliers d'euros.

NOTE 12 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à + 104 milliers d'euros et se décompose ainsi :

Produits exceptionnels (en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Sur opérations de gestion	-	15
Sur opérations en capital	259	221
Reprises sur amortissements dérogatoires	427	456
Reprises sur provisions	-	1 794
TOTAL	686	2 486

Charges exceptionnelles (en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Sur opérations de gestion	-	458
Sur opérations en capital	25	1 217
Dotations aux amortissements dérogatoires	484	563
Dotations aux provisions	-	-
TOTAL	582	2 238
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	104	248

NOTE 13 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>En milliers d'euros</i>	Résultat avant impôt	Impôt dû	Montant net
Courant (y compris participation des salariés)	21 238	912	20 327
Exceptionnel	104	61	43
TOTAL	21 342	972	20 370

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du C.G.I. Le régime retenu est celui de droit commun, la société Fleury Michon étant tête de Groupe.

NOTE 14 INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

Résultat de l'exercice	20 370
Dotations provisions réglementées	484
Reprises provisions réglementées	- 427
Réduction d'impôt correspondant	- 167
Augmentation d'impôt correspondant	147
RÉSULTAT HORS ÉVALUATION FISCALES DÉROGATOIRES	20 408

NOTE 15 ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN

Engagements donnés cautions ⁽¹⁾	6 596
Engagements reçus cautions ⁽²⁾	5 638
Indemnités de fin de carrière au 31/12/2016 ⁽³⁾	2 942

(1) Dont pour sûreté des emprunts bancaires et/ou en garantie de contrat de location financement consentis :

- À la filiale Platos Tradicionales : 78 milliers d'euros ;
- À la filiale Piatti Freschi Italia : 6 518 milliers d'euros ;

(2) Dont engagements reçus de 8 millions de dollars canadiens soit 5 638 milliers d'euros à la clôture 2016.

(3) Les engagements de retraite sont calculés à partir de la rémunération brute charges sociales comprises et tiennent compte d'un taux d'actualisation (1,31 %), de l'ancienneté, de l'âge prévisible moyen de départ en retraite (63 ans), de l'espérance de vie (INSEE 2007), de la rotation des effectifs, de l'évolution des salaires et charges sociales. En application de la CCN des industries charcutières modifiée par arrêté d'extension du 24 décembre 2010 et applicable à compter du 1^{er} février 2011, le montant total des engagements IFC (Indemnités de fin de carrière) est calculé selon ces nouvelles dispositions.

À la clôture de l'exercice, le notionnel résiduel des swaps de taux d'intérêts est de 50 247 milliers d'euros pour une valorisation MTM (Market to Market) de - 1 519 milliers d'euros.

PROGRAMME DE TITRISATION DES CRÉANCES COMMERCIALES

Du fait de l'opération de titrisation, les engagements donnés par la société Fleury Michon ont évolué au cours de l'exercice 2016. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant Junior, et de garant :

- Centralisation des opérations liées à la titrisation pour le compte des sociétés filiales Fleury Michon charcuterie et Fleury Michon traiteur.
- Engagement de dépôt subordonné d'un montant maximum de soixante-dix millions d'euros jusqu'à la date d'échéance finale

de la convention de cession de créances le 21 janvier 2019 (échéance pouvant être prorogée deux fois soit le 21 janvier 2021). Le montant du dépôt subordonné à la clôture est de 44 870 milliers d'euros.

- Caution solidaire au profit de Ester Finance Titrisation pour un montant total et dans la limite de cinquante et un millions d'euros. Le dépôt senior garanti à la clôture de l'exercice est de 45 116 milliers d'euros, soit un engagement donné de 46 018 milliers 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)	3 809	356	1 360	2 449
Terrains	888	-	-	888
Constructions	24 208	1 321	5 557	18 652
Matériel et outillage	-	-	-	-
TOTAL	28 905	1 677	6 917	21 988

Engagements de crédit-bail (en milliers d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer				Prix d'achat résiduel
	Exercice	Cumulées	Jusqu'à 1 an	de 1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Immobilisations incorporelles (logiciels)	665	2 277	718	1 267	-	1 985	8
Terrains	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	2 169	9 193	2 180	9 088	6 616	17 884	109
Matériel et outillage	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	2 834	11 471	2 897	10 354	6 616	19 868	117

NOTE 17 EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Cadres	72	71
Agents de Maîtrise, Techniciens	86	82
Ouvriers/Employés	22	16
TOTAL	180	170

Le crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de l'exercice est comptabilisé en déduction des charges du personnel (charges sociales). Ce CICE d'un montant de 223 milliers d'euros dont va bénéficier la Société au titre de l'exercice 2016 a été utilisé conformément aux objectifs prévus par la loi.

NOTE 18 ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

Accroissements (en milliers d'euros)

Provisions pour hausse des prix	-
Amortissements dérogatoires	5 815
Autres provisions réglementées	-
Subventions d'investissements	1 420
TOTAL	7 235
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	2 491
Allègements (en milliers d'euros)	
Charges déductibles l'année suivante	3 348
TOTAL	3 348
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	1 153

NOTE 19 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Organe d'administration	206
Organe de direction	79
TOTAL	285

Les informations détaillées concernant les rémunérations des dirigeants sont reprises dans le chapitre 3.2 Intérêts et rémunérations du Document de référence.

NOTE 20 INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les Administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 985 milliers d'euros sur l'exercice 2016.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes annuels.

6.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital de la Société	Capitaux propres avant affectation des résultats (autre que capital)	Quote-part du capital détenu en %	Valeur comptable brute des titres détenus
1) FILIALES				
• Fleury Michon Charcuterie	56 221 000	67 395 204	100,00 %	64 015 000
• Fleury Michon Traiteur	11 980 206	34 464 205	100,00 %	15 534 666
• Fleury Michon Traiteur de la Mer	37 000	-	100,00 %	37 000
• Société d'Innovation Culinaire	6 237 000	377 110	100,00 %	6 237 000
• Fleury Michon Logistique	38 650	3 049 000	100,00 %	1 074 766
• Société Immobilière Financière d'Investissement	143 055	1 547 386	100,00 %	470 249
• Room Saveurs	7 800 000	3 334 481	100,00 %	7 800 000
• Très Bien Merci	40 000	- 2 326 838	100,00 %	40 000
• L'Esprit Frais	1 000 000	- 1 513	100,00 %	1 000 000
• Fleury Michon Canada INC ⁽¹⁾	25 866 931	- 25 566 119	100,00 %	24 254 200
• Proconi (Slovénie)	3 373 471	- 5 814 002	100,00 %	13 460 000
• Fleury Michon Suisse ⁽²⁾	93 119	- 33 476	51,00 %	34 753
• Fleury Michon Inc ⁽³⁾	9 487	- 33 402	100,00 %	9 147
• Fleury Michon Norge ⁽⁴⁾	120 672	- 950 059	100,00 %	1 747 304
2) PARTICIPATIONS				
• Piatti Freschi Italia	16 000 000	- 3 299 294	50,00 %	13 118 008
• Platos tradicionales	15 500 000	8 945 658	47,50 %	7 362 500
• L'Assiette Bleue	329 264	nc	12,63 %	77 975
• SCI immobilière des saveurs	10 000	- 47 382	1,00 %	100
TOTAL				156 272 668

(1) CAD taux de conversion clôture 0,704821 pour capital et taux de conversion moyen de 0,683926 pour résultat.

(2) CHF taux de conversion clôture 0,931185 pour capital et taux de conversion moyen de 0,927060 pour résultat.

(3) USD taux de conversion clôture 0,948676 pour capital et taux de conversion moyen de 0,933601 pour résultat.

(4) NOK taux de conversion clôture 0,110056 pour capital et taux de conversion moyen de 0,107095 pour résultat.

nc Non communiqué.

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Renseignements financiers au
64 015 000		508 194 847	15 944 001	17 990 720	31/12/2016
15 534 666		227 906 137	2 100 936	2 740 570	31/12/2016
37 000		-	-		sans activité
6 237 000	2 316 810	64 056 855	44 425		31/12/2016
1 074 766		44 118 331	- 41 527	200 000	31/12/2016
470 249	816 695	40 004	7 300		31/12/2016
7 800 000	129 445	26 255 656	1 543 785	1 560 000	31/12/2016
100	2 258 039	10 072	- 225 520		31/12/2016
1 000 000			- 1 513		Création en 2016
200	39 884 356	-	71 152		31/12/2016
3 800 000	6 570 000	6 678 398	- 1 125 405		31/12/2016
34 753		2 401 556	- 9 044		31/12/2016
9 147	84 024	-	- 32 852		31/12/2016
1 747 304	264 875	1 052 517	- 547 047		31/12/2016
13 118 008	11 925 647	108 199 450	- 143 121		31/12/2016
7 362 500		56 806 163	3 061 432	950 000	31/12/2016
75	10 510	nc	nc		31/12/2016
100		-	- 44 851		31/12/2016
122 240 868	64 260 401			23 441 290	

6.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2012	2013	2014	2015	2016
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	31 916 420	36 344 861	36 535 077	39 632 425	41 947 923
b) Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions et participations	12 718 514	26 574 784	31 367 083	27 286 287	26 513 435
c) Impôts sur les bénéfices	395 330	86 455	1 967 644	- 451 551	972 225
d) Participation des salariés	0	0	0	0	11 060
e) Bénéfice après impôts, amortissements et provisions et participations	10 940 820	- 7 273 626	24 322 057	26 817 385	20 370 045
f) Montant des bénéfices distribués	5 265 308	5 265 308	5 265 308	5 265 308	4 826 533*
3. Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant amortissements et provisions	2,81	6,04	6,70	6,32	5,82
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions et participations	2,49	- 1,66	5,54	6,11	4,64
c) Dividende versé à chaque action	1,20	1,20	1,20	1,20	1,10*
4. Personnel					
a) Nombre de salariés (moyen)	142	149	160	170	180
b) Montant de la masse salariale	7 117 978	8 415 119	8 531 945	9 311 778	9 944 518
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	3 606 365	4 009 545	4 440 813	4 808 121	5 016 356

* 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 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Fleury Michon, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

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

La note 2 de l'annexe aux comptes annuels relative aux titres de participation présente les modalités de détermination de la valeur d'inventaire conduisant à la constitution éventuelle d'une dépréciation. Nous nous sommes assurés de la pertinence des approches mises en œuvre par votre société sur la base des éléments disponibles à ce jour, ainsi que du caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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.

Fait à Orvault et à Nantes, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

RSM Ouest
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres
François Macé



4 387 757

Nombre d'actions
au capital

FLEURY MICHON SA

Holding de tête
du Groupe

1,10 €

Dividende proposé à l'Assemblée
générale du 23 Mai 2017

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	198	7.3.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions	204
7.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	202	7.3.4	Actionnariat des salariés	204
7.2.1	Capital social	202	7.3.5	Autocontrôle	204
7.2.2	Historique du capital social	202	7.3.6	Délégations et autorisations	206
7.3	ACTIONNARIAT	203	7.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	207
7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	203			
7.3.2	Franchissements de seuils sur les 12 derniers mois	203			

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

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.

- I. Toute personne qui viendrait à détenir, directement ou indirectement au sens des dispositions de la loi susvisée, au moins 2 % du total des droits de vote des actions ou du capital de la Société et qui franchirait, à la hausse ou à la baisse, une fraction de 2 % au moins des droits de vote ou du capital ou tout multiple de ce pourcentage, est tenue dans les quinze jours de l'inscription en compte des titres, qui lui permet de franchir à la hausse ou à la baisse ces seuils, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social, le nombre total de droits de vote et le capital qu'elle détient.
- II. À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du code précité, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % des droits de vote afférents aux actions émises par la Société.

DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 10 DES STATUTS)

- I. Chacune des actions de la Société donne droit de participer aux Assemblées d'actionnaires avec voix délibérative dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi et les règlements.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires. Le nu-proprétaire a le droit de participer à toutes les Assemblées générales.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles, il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- II. Chacune des actions donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité de capital qu'elle représente.

En cas de répartition ou de remboursement, chacune des actions donne droit au règlement de la même somme nette. Il sera en conséquence fait masse entre toutes les actions

de toutes exonérations fiscales susceptibles d'être prises en charge par la Société et auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourraient donner lieu.

- III. Quand il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (ARTICLE 19 DES STATUTS)

La Société peut acquérir en Bourse ses actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

IDENTIFICATION DES PORTEURS (ARTICLE 7 DES STATUTS)

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Elles sont inscrites en compte, tenu par la Société ou par un intermédiaire habilité, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Pour lui permettre d'identifier les titres au porteur qu'elle a émis, la Société se réserve le droit d'user à tout moment des dispositions prévues à l'article L. 228-2 du Code de commerce.

RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fond a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction. Le solde dudit bénéfice, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Toutefois, l'Assemblée générale ordinaire a la faculté de prélever sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividendes les sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves généraux ou spéciaux dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra. Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (ARTICLES 17-18 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation.

Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée.

En l'absence du Président du Conseil d'administration, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'administration délégué à cet effet.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

Un ou deux salariés actionnaires sont par ailleurs nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés

par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société. Ces personnes ne sont pas prises en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal de membres du Conseil d'administration.

- II. Les membres du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans. Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle).

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

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

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

- II. Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur général ainsi que, s'il en est nommé, le ou les Directeurs généraux délégués.
- III. Le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même.

Toutefois, le Conseil d'administration pourra, par anticipation, et dans la limite d'un montant qu'il fixera par opération, autoriser le Directeur général à réaliser de telles opérations, cette autorisation étant valable pendant une durée maximale de douze mois, prorogée automatiquement, le cas échéant, dans la limite de huit semaines dans l'attente de la tenue du prochain Conseil d'administration.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération de son Président.

- II. Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Si le mandat d'Administrateur du Président, venant à échéance, est renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires, le mandat de Président sera automatiquement prorogé jusqu'au jour de la tenue de la prochaine séance du Conseil d'administration. Si le mandat d'Administrateur du Président n'est pas renouvelé, le Conseil d'administration devra se réunir à l'issue de l'Assemblée pour élire son nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment et sans indemnités.

DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 16 DES STATUTS)

- I. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, la Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la désignation de son Président. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

L'option retenue par le Conseil d'administration ne peut être remise en cause que lors du renouvellement ou du remplacement du Président du Conseil d'administration, ou à l'expiration du mandat du Directeur général.

- II. En fonction du choix effectué par le Conseil d'administration conformément aux dispositions ci-dessus, la Direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

La durée du mandat du Directeur général est de trois ans.

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Lorsque le Directeur général n'assume pas les fonctions de Président du Conseil d'administration, sa révocation peut donner lieu à dommages-intérêts, si elle est décidée sans juste motif.

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

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte

dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

- III. Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

La rémunération des Directeurs généraux délégués est fixée par le Conseil d'administration.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués assistent le Directeur général dans le cadre du fonctionnement interne de la Société mais disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

7.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est composé de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros et entièrement libérées.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAAR sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros,

la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{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'achèvera le 22 mars 2020.

La Société n'a pas émis d'autres instruments dilutifs à la date d'établissement du présent document.

Il n'existe aucun nantissement portant sur les actions de l'émetteur ni sur les actions des filiales de l'émetteur.

7.2.2 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Opération sur le capital	Nombre d'actions	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale	Montant du capital
Situation au 01/01/1999	-	4 487 724	3,04898 ⁽¹⁾	13 682 982,27
Introduction en Bourse, émissions d'actions	511 000	4 998 724	3,04898 ⁽¹⁾	15 241 011,22
Incorporation au capital, conversion en euros	-	4 998 724	3,05	15 246 108,20
Augmentation de capital, emprunt convertible en actions	97 200	5 095 924	3,05	15 542 568,20
Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 500 167	4 595 757	3,05	14 017 058,85
Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 208 000	4 387 757	3,05	13 382 658,85
Situation au 31/12/2016	-	4 387 757	3,05	13 382 658,85

(1) Valeur nominale de 20 francs (3,04898 €).

Aucun événement n'est venu modifier le capital social au cours de l'exercice.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Répartition du capital et des droits de vote	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
	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)	2 021 303	46,07 %	58,39 %	2 013 037	45,88 %	58,25 %	2 013 037	45,88 %	56,71 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier - Gonnord)	529 663	12,07 %	10,13 %	537 929	12,26 %	10,40 %	537 929	12,26 %	10,75 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 550 966	58,14 %	68,52 %	2 550 966	58,14 %	68,65 %	2 550 966	58,14 %	67,46 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,73 %	269 257	6,14 %	7,74 %	279 340	6,37 %	8,17 %
Public	1 167 568	26,61 %	19,29 %	1 162 180	26,49 %	19,07 %	1 153 378	26,29 %	19,71 %
FCPE actionnariat salariés	161 473	3,68 %	4,46 %	166 001	3,78 %	4,54 %	164 720	3,75 %	4,66 %
Auto contrôle	238 493	5,44 %	-	239 353	5,46 %	-	239 353	5,46 %	-
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 68,52 % des droits de vote (66,17 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2016.

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 :

- DNCA Finance, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'AMF avoir franchi à la baisse, le 2 mars 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la société

Fleury Michon et détenir à cette date 7,79 % du capital et 4,93 % des droits de vote en Assemblée générale.

Ce franchissement de seuil résulte d'une augmentation du nombre total de droits de vote de la société Fleury Michon.

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 161 473, soit 4 528 actions de moins par rapport à 2015. La part du capital social détenue par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise est de

3,68 % contre 3,78 % l'année précédente. Conformément à l'article 11.I alinéa 4 de nos statuts, deux salariés actionnaires sont actuellement nommés en qualité de membres du Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

7.3.5 AUTOCONTRÔLE

La dernière opération significative sur les actions autodétenues a eu lieu en juillet 2014, avec la cession de 95 000 actions représentant 2,1 % du capital. La société holding de contrôle et de participations (SHCP) a également choisi de participer à l'opération en cédant 60 238 actions complémentaires dans les mêmes conditions que l'opération principale. Soit un placement de 155 238 actions représentant 3,5 % du capital. Cette opération a contribué à élargir la part du flottant autour de 26 % contre 22 % auparavant.

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu d'achat d'actions propres. Le nombre d'actions propres cédées sur l'exercice est de

860 actions dont 800 actions dans le cadre de l'exercice de BSAAR et 60 actions dans le cadre de l'attribution d'actions gratuites de manière anticipée.

L'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2016, de par sa quatorzième 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 du commerce, des dispositions du règlement 2273/2003 pris en application de la Directive « abus de marché » et aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'AMF.

Ainsi au 31 décembre 2016, la Société détenait par autocontrôle 238 493, sans changement significatif par rapport à l'exercice précédent, de ses propres actions pour une valeur nette comptable de 6 816 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 28,58 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions	Nombre d'actions	Prix de revient unitaire	Valeur (en milliers d'euros)
Actions propres au 01/01/2015	239 353	28,58	6 842
Achats actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Ventes actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Actions propres annulées	-	-	-
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2015	239 353	28,58	6 842
Achats actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 860	29,50	- 25
Actions propres annulées	-	-	-
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2016	238 493	28,58	6 816

En tenant compte des actions propres détenues par l'intermédiaire du contrat de liquidité, soit 508 actions (motif animation du cours de Bourse : achats 25 285 actions, ventes 26 368 actions au cours de l'exercice 2016, part de capital 0,01 %), la part du capital

social autodétenu s'élève à 5,45 % au 31 décembre 2016. Le coût annuel du contrat d'animation du cours de Bourse s'élève à 22 868 euros.

Les mouvements sur les actions propres d'opération et d'utilisation au cours de l'exercice 2014 et 2015 et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2014	Rachats	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2015	% du capital
Opération de croissance externe	124 387	-	-	-	124 387	2,83 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions	-	-	-	-	-	-
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	114 966	-	-	-	114 966	2,62 %
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIONS PROPRES	239 353	-	0	0	239 353	5,46 %

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2015	Rachats/Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2016	% du capital
Opération de croissance externe	124 387	-	-	-	124 387	2,83 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions	-	-	-	-	-	-
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	114 966	- 860	-	-	114 106	2,60 %
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIONS PROPRES	239 353	- 860	0	0	238 493	5,44 %

7.3.6 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS

7.3.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS – POUVOIRS DU CONSEIL CONCERNANT LE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée délègue chaque année au conseil le pouvoir de procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- Soit d'animer le cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- Soit de procéder à l'achat d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- Soit de couvrir l'exercice d'options donnant droit à l'attribution d'actions ;
- Soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du Groupe ;
- Soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée pour une durée de 24 mois.

Le programme de rachat d'actions en cours, autorisé pour une nouvelle période de 18 mois, a été voté lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016.

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 mai 2016 dans sa vingt-et-unième 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 26 mai 2016 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuite. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

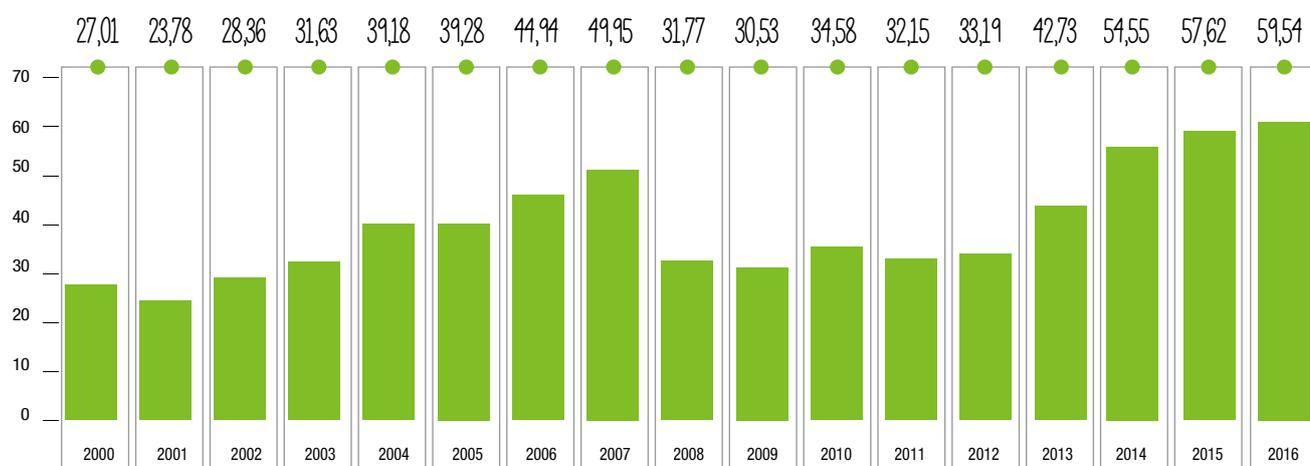
7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris.

Catégorie : Eurolist compartiment B

Code ISIN : FR 0000074759 FLE

COURS MOYEN HISTORIQUE



Données sur le titre

	2014	2015	2016
Plus haut cours de clôture (en euros)	64,52	67,49	64,60
Plus bas cours de clôture (en euros)	39,96	45,38	55,30
Dernier cours de l'exercice (en euros)	46,25	63,91	64,40
Moyenne quotidienne des échanges	1 093	946	1 328
Volume total des échanges	277 600	246 900	346 500

ÉVOLUTION DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ (RÉFÉRENCE CAC 40) BASE 100 AU 1^{ER} JANVIER 2015





23 MAI 2017

Assemblée générale

RÉSOLUTIONS

Objectifs et projets

8

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1	OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	210	8.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	215
8.1.1	Assemblée générale ordinaire	210			
8.1.2	Assemblée générale extraordinaire	213			
8.1.3	Assemblée générale ordinaire	214			

8.1 OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

- Texte des résolutions devant être soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 23 mai 2017.

8.1.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes, approuve les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016 ne font apparaître aucune somme au titre des dépenses non déductibles fiscalement.

TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide, conformément aux propositions du Conseil d'administration, la répartition suivante des résultats :

Le bénéfice de l'exercice 2016	20 370 045 €
Augmenté du report à nouveau des exercices antérieurs	20 877 474 €
Porte le bénéfice distribuable à	41 247 519 €
qui sera réparti de la façon suivante :	
Versement d'un dividende de 1,10 € par action x 4 387 757 actions, soit	4 826 533 €
Affectation au compte « réserves facultatives »	15 000 000 €
Affectation au compte report à nouveau	21 420 986 €
TOTAL	41 247 519 €

Chaque action recevra un dividende de 1,10 euro. Ce dividende sera versé au plus tard le 31 mai 2017, soit dans un délai de cinq jours de Bourse.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France, sont obligatoirement imposés selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Ils sont éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts.

Les sommes dues au titre de la CSG (8,2 %), de la CRDS (0,5 %), du prélèvement social de 4,5 % et de sa contribution additionnelle (0,3 %), outre la contribution au titre du RSA (2 %), soit au total 15,5 % du montant brut des dividendes, seront directement prélevées par l'établissement payeur sur le dividende versé aux actionnaires, personnes physiques, conformément

DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Groupe établi par le Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2016, tels qu'ils lui sont présentés.

aux dispositions de la loi n° 2007-1822 du 24 décembre 2007, de sorte que le dividende versé aux actionnaires sera net de prélèvements sociaux.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2013, l'établissement payeur versant des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France, est tenu de pratiquer un prélèvement à la source non libératoire de 21 %. Ce prélèvement est un acompte d'impôt sur le revenu, imputable sur l'impôt dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été opéré. Si l'impôt finalement dû est inférieur au prélèvement de 21 % réalisé, la différence sera restituée.

En conséquence, l'établissement payeur prélèvera donc sur le dividende une somme totale égale à 21 % de son montant, outre les prélèvements sociaux visés ci-avant (15,5 %), soit au

total 36,5 % du montant du dividende avant son versement à l'actionnaire, de sorte que le montant net du dividende distribué à l'actionnaire sera de 0,698 euro.

Par exception, les personnes appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur au seuil de 50 000 euros pour les personnes célibataires, divorcées ou veuves, et de 75 000 euros pour les couples, peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 21 %. La demande de dispense doit être présentée à la Société ou à l'établissement payeur par le contribuable avant le 30 novembre de l'année précédant celle du paiement.

En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions existantes	Dividende brut par action
2013	4 387 757	1,20 €
2014	4 387 757	1,20 €
2015	4 387 757	1,20 €

Il est également rappelé, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, que le dividende de 1,20 euro par action mis en distribution par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 26 mai 2016, 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 RÉOLUTION

L'Assemblée générale donne quitus de leur gestion aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

CINQUIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt de 1 372 026,50 euros réalisé par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant, soit 686 013,25 euros, et, pour l'autre moitié du montant de l'emprunt, soit la somme de 686 013,25 euros, à titre de contre-garantie de la garantie accordée par la société Beretta, ledit emprunt étant destiné à financer un investissement ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 15 décembre 2016.

SIXIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la

poursuite de la convention de garantie pour sûreté du paiement, par P.F.I., du montant de ses créances qu'elle cède dans le cadre d'une opération d'affacturage à la société de financement Ifitalia, à hauteur d'une somme totale de 5 000 000 d'euros garantie par notre société à hauteur de 50 % soit la somme de 2 500 000 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 1^{er} avril 2016.

SEPTIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de la convention d'animation stratégique valant avenant au contrat de prestations de services avec la Société Holding de Contrôle et de Participations - S.H.C.P., et par voie de conséquence la poursuite de la convention de prestations de services ainsi modifiée ; cette convention d'animation stratégique a été préalablement approuvée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 1^{er} avril 2016.

HUITIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt de 1 997 685 euros réalisé par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant, soit 998 842,50 euros, et, pour l'autre moitié du montant de l'emprunt, soit la somme de 998 842,50 euros, à titre de contre-garantie de la garantie accordée par la société Beretta, ledit emprunt étant destiné à financer un investissement ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 17 décembre 2015.

NEUVIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution en garantie d'un emprunt souscrit par P.F.I. (Piatti Freschi Italia) pour un montant maximum de 800 000 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 26 juin 2014.

DIXIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de contre-garantie pour sûreté d'un emprunt souscrit par P.F.I. (Piatti Freschi Italia) pour un engagement d'un montant maximum de 800 000 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 29 août 2014.

ONZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution de 30 millions d'euros autorisé préalablement par le Conseil de surveillance et consenti par notre société au profit de Platos Tradicionales pour sûreté du remboursement des prêts consentis à cette dernière, étant précisé qu'à ce jour le montant résiduel de la quote-part de l'engagement de caution incombant à notre société correspondant au reliquat du prêt à rembourser est de 164 161 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil de surveillance dans sa séance du 21 décembre 2006.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution consenti pour un montant maximum de 35 000 000 de dollars canadiens au profit de notre filiale Delta Daily Food Inc. (Canada) en garantie d'un prêt contracté par cette dernière, étant précisé qu'à ce jour le prêt initial de 6 250 000 dollars est intégralement remboursé ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil de surveillance dans sa séance du 27 juin 2007.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite d'une convention de compte courant d'actionnaire avec la société par actions simplifiée Très Bien Merci pour un montant de 450 000 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 11 avril 2014.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, conformément à l'article 225-45 du Code de commerce, décide d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2017, une somme globale de 194 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, pendant une nouvelle période de 18 mois, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1

à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- Soit d'animer le cours par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- Soit de les conserver en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- Soit de couvrir l'exercice d'options de conversion, d'échange ou de tout autre mécanisme de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions ;
- Soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du groupe Fleury Michon, soit dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, soit plus généralement dans le cadre de toute cession et/ou attribution d'actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales ;
- Soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital, en vue d'optimiser le résultat par action, conformément à l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée dans la 21^e résolution ci-après pour une durée de 24 mois.

Étant précisé que le nombre d'actions rachetées par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

- Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros ;
- Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros ;
- Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 d'euros.

Les rachats d'actions pourront s'opérer par tous moyens, en une ou plusieurs fois, y compris en période d'offre publique, et notamment par voie d'achat de blocs de titres ou par applications hors marché.

Cette autorisation remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire dans sa séance du 26 mai 2016.

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 58,69 % des actions et 68,21 % 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.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Geneviève Gonnord, demeurant 4, rue de l'Aumônerie 85700 Pouzauges, 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 2019 et tenue en 2020.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Nadine Deswasière, demeurant 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 2019 et tenue en 2020.

DIX-HUITIÈME 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 2019 et tenue en 2020.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Philippe Magdelénat, demeurant 17, place du Commerce 75015 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 2019 et tenue en 2020.

8.1.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

VINGTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites au profit des bénéficiaires appartenant aux catégories qu'il déterminera parmi les membres du personnel de la Société ou de certaines des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. Décide que le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire ;
3. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 4 % du capital de la Société à ce jour, sous réserve d'éventuels ajustements aux fins de maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de 10 % du capital de la société à ce jour ;
4. Décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux (2) années, le Conseil d'administration étant libre de fixer ou de ne pas fixer, au terme de ce délai, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires ;
5. Décide que l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes auto-détenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Délégué 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 salariés bénéficiaires, qui ne doivent pas être éligibles au plan d'attribution d'actions gratuites décidé par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 2016, ou qui étaient éligibles à ce plan mais n'ont pas encore bénéficié de l'attribution effective des actions gratuites,
 - 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 pouvant en bénéficier,
 - arrêter la date de l'attribution des actions gratuites,
 - 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.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire décide de modifier l'article 21 de nos statuts afin de rendre la nomination de Commissaires aux comptes suppléants facultative dans les cas dans lesquels la loi « Sapin 2 » du 9 décembre 2016 ne l'impose pas.

L'article 21 de nos statuts sera en conséquence rédigé comme suit :

« ARTICLE 21 - CONTRÔLE DES COMPTES

Le contrôle des comptes de la Société est effectué par un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires dans les conditions fixées par la loi et les règlements.

L'Assemblée doit également désigner un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants lorsque la loi l'impose, mais elle n'y est pas tenue lorsque la loi n'impose pas une telle nomination. »

8.1.3 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, et constatant que les mandats de la société RSM OUEST représentée par Monsieur Jean-Michel Picaud, l'un de nos deux Commissaires aux comptes titulaires, et de Monsieur Jean-Michel Grimonprez, l'un de nos deux Commissaires aux comptes suppléants, viennent à expiration, décide :

- De nommer en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire :
la société RSM OUEST représentée par :
Monsieur Nicolas PERENCHIO
domicilié : 213 route de Rennes, « L'Arpège », BP 60277,
44702 Orvault cedex
pour une durée de six exercices, prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, décide de ne pas nommer en qualité de co-Commissaire aux comptes suppléant, comme nous y autorise la loi « Sapin 2 » du 9 décembre 2016, le Commissaire

aux comptes titulaire n'étant ni une personne physique ni une personne morale comportant un seul associé, ceci impliquant que l'Assemblée ait décidé de modifier l'article 21 des statuts pour permettre à la Société de bénéficier de cette faculté.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, comme conséquence de sa décision de ne pas modifier l'article 21 des statuts, et connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, décide :

- De renommer, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant :
Monsieur Jean-Michel GRIMONPREZ
domicilié : 213 route de Rennes, « L'Arpège », BP 60277,
44702 Orvault cedex
pour une durée de six exercices, prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.

8.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

Nature et objet

En date du 15 décembre 2016, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution principal de EUR 686.013 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 686.013, pour sûreté complémentaire et accessoire de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2016, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à EUR 1.372.027.

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 italienne de votre société, P.F.I., de réaliser un investissement afin d'augmenter sa capacité de production, ce qui va à terme accroître le chiffre d'affaires de P.F.I.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. – AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

Nature et objet

En date du 17 décembre 2015, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution principal de EUR 998.843 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 998.843, pour sûreté complémentaire et accessoire de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2016, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à EUR 1.394.016.

Nature et objet

En dates des 26 juin 2014 et 29 août 2014, votre Conseil d'administration a donné toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société P.F.I., dans la limite d'un montant de EUR 1.600.000.

Modalités

Au 31 décembre 2016, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. et concerné par ces garanties s'élève à EUR 568.507.

2. – AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de Platos Tradicionales.

Nature et objet

En date du 21 décembre 2006, le conseil de surveillance a autorisé le Directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales dans la limite de EUR 30.000.000.

Modalités

Au 31 décembre 2016, le montant du capital restant dû des emprunts concernés par cette garantie s'élève à EUR 164.161.

3. – AVEC LA SOCIÉTÉ DELTA DAILYFOOD CANADA (DDFC)

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et président de DDFC.

Nature et objet

En date du 26 juin 2007, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada dans la limite de CAD 35.000.000.

Modalités

Au 31 décembre 2016, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada concerné par cette garantie est nul.

4. – AVEC LA SOCIÉTÉ « TRÈS BIEN MERCI ! »

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et président de « Très bien Merci ! ».

Nature et objet

En date du 11 avril 2014, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention de compte courant d'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 2016 par la société « Très bien Merci ! » s'élève à ce titre à EUR 27.586.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 26 mai 2016, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 28 avril 2016.

1. – AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.) S.A.S.

Personne concernée

M. Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration de votre société et Directeur général de 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 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 2016, une somme de EUR 984.880.

2. – AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

Nature et objet

En date du 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 EUR 2.500.000.

Orvault et Nantes, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres
François Macé



INFORMATIONS

disponibles sur
www.fleurymichon.fr

QUESTIONS

à envoyer à
infos.finances@fleurymichon.fr

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	220	9.4	ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	224
9.2	INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES ET TRIMESTRIELLES	220	9.5	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	225
9.3	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR	223	9.6	LEXIQUE	227
9.3.1	Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	223			
9.3.2	Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	224			

9.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet <http://www.fleurymichon.fr>.

Les demandes d'informations financières sont à envoyer à infos.finances@fleurymichon.fr.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes, le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations historiques de la Société (comptes sociaux et comptes consolidés) sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

9.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES ET TRIMESTRIELLES

Communiqué financier, le 5 avril 2017

Résultats annuels 2016 et chiffre d'affaires 1^{er} trimestre 2017

Recul du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel

Stabilité du résultat net et de la marge nette

Renforcement des capitaux propres et consolidation de la structure financière

Éléments du compte de résultat IFRS (en millions d'euros)	2015	2016
Chiffre d'affaires	757,6	737,8
Résultat opérationnel courant	28,6	24,2
Marge opérationnelle courante	3,8 %	3,3 %
Résultat opérationnel	28,6	21,6
Marge opérationnelle	3,8 %	2,9 %
Résultat financier	- 1,6	- 0,7
Impôt	- 11,0	- 6,1
Quote-part mise en équivalence	1,0	2,0
Résultat net consolidé	17,0	16,8
Marge nette	2,2 %	2,3 %

PERFORMANCE COMMERCIALE

En 2016, Fleury Michon a réalisé un chiffre d'affaires de 737,8 millions d'euros, en recul de - 2,6 % par rapport à 2015. Cette évolution est à lire dans le contexte d'une forte progression du chiffre d'affaires Fleury Michon l'année précédente (évolution CA 2015 : + 7,1 %).

Les activités du pôle GMS France (Grandes et moyennes surfaces) ont connu une décroissance de - 4,4 % en 2016 dans un contexte de consommation atone des produits de grande consommation et de fortes tensions sur les prix de vente consommateur et la promotion. À noter que la marque Fleury Michon enregistre un recul de - 3,4 % par rapport à 2015.

Le pôle Ventes avec Services a réalisé une croissance de + 5,1 %. Au sein de ce pôle, l'activité de plateaux-repas, buffets et cocktails d'entreprise livrés du Groupe évolue en 2016 à + 6,3 %.

À l'International, l'exercice 2016 a confirmé la vitalité des activités au Canada et en Slovénie (consolidées dans les comptes) en croissance + 13,5 % par rapport à 2015 (+ 16,1 % à taux de change constant). Les activités espagnole et italienne (mises en équivalence dans les comptes) ont enregistré des croissances respectives de + 0,9 % et + 4,7 %.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Face à l'évolution négative du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel 2016 est en recul par rapport à celui de 2015. Ce recul s'explique par la dégradation de la marge opérationnelle du pôle GMS Libre-service France ainsi que par une charge non récurrente, ces éléments n'étant pas compensés par l'amélioration de la marge opérationnelle des pôles International et Ventes avec Services.

Dans le pôle GMS la baisse du résultat opérationnel s'explique par :

- Un contexte de guerre des prix entre acteurs de la grande distribution, entraînant des tensions sur les tarifs ;

- Des coûts d'approvisionnement en hausse ;
- Un renforcement de la part des approvisionnements en jambons d'origine France pour soutenir la filière porc et les éleveurs.

Dans les autres pôles, l'amélioration du résultat est portée par l'ensemble des entités le constituant. Le Résultat non récurrent intègre des provisions sur différents contentieux.

RÉSULTAT NET

Le résultat net s'élève à 16,8 millions d'euros, soit une marge nette correspondant à 2,3 % du chiffre d'affaires 2016.

STRUCTURE BILANTIÈLE

Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2016 s'élèvent à 221,7 millions d'euros, en progression de + 6,0 % par rapport à fin 2015 (209,2 millions d'euros). Au 31 décembre 2016, la dette financière nette (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et des placements financiers) est

de 54,2 millions d'euros à comparer aux 58,9 millions d'euros de fin 2015 et aux 60,5 millions d'euros de fin 2014. Le gearing (endettement net/capitaux propres) du Groupe s'améliore d'autant, à 24,4 %.

PROPOSITION DE DIVIDENDE DE 1,10 EURO PAR ACTION

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 23 mai 2017, le versement d'un dividende de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2016.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 4 avril 2017. Ces comptes sont audités et les rapports de certification sont en cours d'élaboration.

CHIFFRE D'AFFAIRES 1^{ER} TRIMESTRE 2017 : 177,7 MILLIONS D'EUROS

Chiffre d'affaires (en millions d'euros IFRS)	1 ^{er} trimestre 2016	1 ^{er} trimestre 2017	Évolution
Pôle GMS France	158,3	149,8	- 5,4 %
Pôle International*	12,4	12,5	+ 0,8 %
Pôle Ventes avec Services	14,0	15,4	+ 10,0 %
TOTAL	184,7	177,7	- 3,8 %

* À périmètre constant.

PERSPECTIVES

Le Groupe s'attend à un exercice 2017 difficile lié à un environnement de marché compliqué, une pression toujours forte des distributeurs pour baisser les prix et un contexte matières premières très tendu qui se traduira par un impact significatif sur le Résultat opérationnel courant pouvant entraîner une baisse de 10 millions d'euros par rapport à 2016.

Malgré un contexte haussier sur les principales matières premières achetées par le Groupe, les négociations commerciales n'ont pas permis d'obtenir les hausses de tarifs nécessaires.

Dans le cadre de la stratégie définie, le Groupe va poursuivre le déploiement de son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » par le lancement d'innovations appuyées par plusieurs vagues de communications.

Par ailleurs, le Groupe travaille à un plan d'économies et d'amélioration de la productivité. La mise en place d'une organisation plus courte, plus simple, plus réactive va y contribuer.

La conjugaison de ces éléments doit permettre au Groupe de retrouver en 2018 le chemin de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

CONTACTS

INVESTISSEURS, ANALYSTES, JOURNALISTES FINANCIERS

Jean-Louis Roy, Directeur administratif & financier

AUTRES JOURNALISTES ET MÉDIAS

Cyril Tranchant, Responsable communication financière
02 51 66 76 71
infos.finances@fleurymichon.fr
www.fleurymichon.fr

9.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

9.3.1 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
3, rue Émile-Masson
44019 Nantes

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représentée par M. François Macé

RSM OUEST
L'Arpège 213, route de Rennes
BP 60277
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes
Représentée par M. Jean-Michel Picaud

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Auditex
1-2 Place des Saisons
92037 Paris La Défense Cedex

M. Jean-Michel Grimonprez
l'Arpège 213, route de Rennes
44702 Orvault Cedex

DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

9 juin 2011

DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2016

9.3.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
3, rue Émile-Masson
44019 Nantes

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représentée par M. François Macé

RSM OUEST
L'Arpège 213, route de Rennes
BP 60277
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes
Représentée par M. Jean-Michel Picaut

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Auditex
1-2 Place des Saisons
92037 Paris La Défense Cedex

M. Jean-Michel Grimonprez
l'Arpège 213, route de Rennes
44702 Orvault Cedex

DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

9 juin 2011

DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos
le 31 décembre 2016

9.4 ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

ERNST & YOUNG et Associés

Tour First TSA 14444
92037 Paris La Défense Cedex
Département Environnement et Développement Durable
Représentée par M. Éric Mugnier

9.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres du Document de référence.

Textes de référence			N° de chapitres
Commentaires 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	n/a
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	4.9
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	4.10
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	4.4 et 4.6
Code général des impôts	Art. 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	4.7
Code général des impôts	Art. 223 quater	Informations sur les charges non fiscalement déductibles	4.8
Code de commerce	L. 441-6-1	Informations sur les délais de paiement	4.8
Éléments de présentation du Groupe			
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	1.6
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	1.6.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.6.2 et 1.6.4
Code de commerce	L. 225-102-1, L. 225-100-2 et R. 225-104	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	2
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	1.5
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise			
Code de commerce	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	3.1.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	3.2.1
Code de commerce	L. 225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.2.4
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	3.2.5

Textes de référence			N° de chapitres
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.2.5
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.2.5
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.2.2
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-100-3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	7.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	7.1 et 7.3.6
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	7.3.5
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	7.3.6
Code de commerce	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	7.2 et 7.3.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	7.3.1 et 7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	7.3.1
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	7.3.4
Code de commerce	L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	n/a
Code de commerce	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	n/a
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porte gravement atteinte à ses intérêts	n/a
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.2.1, 3.2.4
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n/a
Éléments relatifs aux états financiers			
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

9.6 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

DDFC

Delta Dailyfood Canada

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 Resource Planning

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



TABLE

de concordance

ATTESTATIONS

des responsables
du document de référence

10

INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

10.1	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	230	10.3	TABLE DE CONCORDANCE	231
10.2	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	230			

10.1 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement européen (CE) n° 809/2004 pris en application de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- Les comptes sociaux et les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent dans le Document de référence n° D.16-0424 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2016.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr> ;

- Les comptes sociaux et les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurent dans le Document de référence n° D.15-0435 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2015.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr>.

10.2 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Régis Lebrun
Directeur général
Fleury Michon

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion inclus dans le présent Document de référence dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la table de concordance chapitre 9.5, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques, présentées ou incluses dans ce Document de référence, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant au chapitre 5.6 du présent document ou inclus par référence (cf. chapitre 10.1). Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ne contient pas d'observation. Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 contient une observation.

Pouzauges, le 26 avril 2017

Régis Lebrun
Directeur général

10.3 TABLE DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Conformément à l'annexe I du règlement (CE) numéro 809/2004.

Afin de faciliter la lecture du document enregistré comme Document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004.

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES		
1.1. Nom et fonction de la personne responsable du document	10.2	230
1.2. Déclaration de la personne responsable	10.2	230
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.3.1	223
2.2. Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	9.3.2	224
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES		
3.1. Informations financières historiques	1.1	8
3.2. Informations intermédiaires	n/a	-
4. FACTEURS DE RISQUE		
4.1. Les risques juridiques	1.6.3	22
4.2. Les risques industriels et environnementaux	2.4	64
4.3. Le risque de crédit et/ou de contrepartie	1.6.4.5	23
4.4. Les risques opérationnels	1.6.1, 1.6.2	21, 22
4.5. Les risques de liquidité	1.6.4.4	23
4.6. Les risques de marché		
4.6.1. Le risque de taux	1.6.4.2	23
4.6.2. Le risque de change	1.6.4.1	22
4.6.3. Le risque sur actions et autres instruments financiers	1.6.4.3	23
4.6.4. Le risque sur matières premières	1.6.2	21
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
5.1. Histoire et évolution de la Société		
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1	198
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	7.1	198
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1	198
5.1.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	7.1	198
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.2, 4.4	10, 136
5.2. Investissements		
5.2.1. Les principaux investissements de l'émetteur réalisés	1.4.5, 4.9, 6.5 note annexe 1	18, 139, 178
5.2.2. Les principaux investissements de l'émetteur en cours	4.9, 6.5 notes annexes 3 & 16	139, 180, 187
5.2.3. Les principaux investissements de l'émetteur à venir	n/a	-

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
6. APERÇU DES ACTIVITÉS		
6.1. Principales activités	1.1.2, 1.4	8, 13
6.2. Principaux marchés	1.4	15
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	n/a	-
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	n/a	-
6.5. Position concurrentielle	1.4	16
7. ORGANIGRAMME		
7.1. Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.3	12
7.2. Liste des filiales importantes de l'émetteur	5.5 note annexe 3.27, 6.6	168, 190
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS		
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.4.5, 5.5 notes annexes 3.3 & 3.4,	18, 157
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.4	64
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
9.1. Situation financière	4.2, 4.3	134, 136
9.2. Résultat d'exploitation		
9.2.1. Facteurs importants	4.1, 4.2	134, 132
9.2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	4.2.1	134
9.2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	1.6	21
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
10.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court et à long terme)	5.4, 6.4, 7.2	146, 176, 202
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	5.3, 6.3, 5.5 note annexe 3.21	145, 175, 166
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5 notes annexes 1.3, 3.9 & 3.11	153, 160, 162
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	7.3.1	203
10.5. Sources de financement	1.4.5 & 5.5 note annexe 3.11	18, 162
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	1.5	20
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	4.4, 9.2	136, 220
12.2. Événement raisonnablement susceptible d'influer sur les perspectives	4.4, 9.2	136, 220
13. PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE	n/a	-
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
14.1. Organes d'administration et de direction	3.1	112
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.1.4	116

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES PERSONNES VISÉES AU POINT 14.1		
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	3.2.1, 3.2.2, 3.2.3	119, 120, 121
15.2. Montant total de sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.2.4	122
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1. Date d'expiration des mandats	3.1.5	116
16.2. Contrats de service	3.1.4	116
16.3. Comité d'audit et Comité de rémunération	3.3.1	127
16.4. Conformité, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise.	3.3	125
17. SALARIÉS		
17.1. Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	2.5.2, 5.5 note annexe 3.23	81, 166
17.2. Participations et stock-options	3.2.5	122
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2.1	202
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1. Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	7.3.1, 7.3.2	203
18.2. Différences entre les droits de vote des principaux actionnaires	7.3.1 et 7.3.2	203
18.3. Détention du contrôle de l'émetteur	7.3.1	203
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société	7.3.3	204
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	5.5 note annexe 3.24, 8.2	
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
20.1. Informations financières historiques	6, 10.1	171, 230
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	n/a	-
20.3. États financiers annuels comptes consolidés	5, 10.1	141, 230
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	5.6, 6.8, 9.3	169, 193, 223
20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	5	141
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	9.2	220
20.7. Politique de distribution des dividendes	4.7, 7.1	138, 199
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.6.3	22
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4, 4.10	136, 139

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1. Capital social		
21.1.1. Montant du capital souscrit	7.2.1	202
21.1.2. Autres actions non représentatives du capital	n/a	-
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur	7.3.5	204
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables	7.2.1	202
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.6	206
21.1.6. Option ou accord conditionnel ou inconditionnel	n/a	-
21.1.7. Historique du capital social	7.2.2	202
21.2. Acte constitutif des statuts		
21.2.1. Objet social de l'émetteur	7.1	198
21.2.2. Disposition et règlements concernant les organes d'administration et de direction	7.1	199
21.2.3. Droits attachés aux actions	7.1	198
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	7.1	201
21.2.5. Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	7.1	199
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	n/a	-
21.2.7. Franchissement de seuils de participation	7.3.2	203
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	n/a	-
22. CONTRATS IMPORTANTS	n/a	-
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	9.4	224
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	9.1	220
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	6.6, 5.5 note annexe 3.27	190, 168

Fleury Michon



BP 1 - 85707 Pouzauges Cedex – France
Tél. 00 33 (0)2 51 66 32 32
Email : infos.finances@fleurymichon.fr