

Fleury Michon



Tome 2 - LE RAPPORT D'ACTIVITÉS

Résultats 2016



Fleury Michon



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.

FLEURY MICHON EN 2016

LA MARQUE FLEURY MICHON

CHIFFRE D'AFFAIRES Périmètre consolidé

PÔLE LIBRE-SERVICE FRANCE

Charcuterie libre-service
Plats cuisinés frais
Surimi

625,2 M€

PÔLE VENTES AVEC SERVICES

Livraison plateaux-repas
Innovations et services

57,9 M€

PÔLE INTERNATIONAL

Delta Dailyfood (Canada)
Plats cuisinés surgelés et frais

40,2 M€

Proconi (Slovénie)

Plats cuisinés frais

5,7 M€

Norvège, Suisse et Export

Commercialisation

à la marque Fleury Michon

8,8 M€

= 54,7 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES Activités en joint-venture non-consolidées

50%*

PIATTI FRESCHI ITALIA
(ITALIE)

Produits traiteur frais

106,3 M€

47,5%*

PLATOS TRADICIONALES
(ESPAGNE)

Plats cuisinés frais
et viandes rôties

57 M€

=163,3 M€

* Pourcentage de participation de Fleury Michon au capital



1^{ère}

marque
en part de marché du total :
CHARCUTERIE
TRAITEUR
TRAITEUR DE LA MER



79%

des foyers français
achètent la marque
Fleury Michon

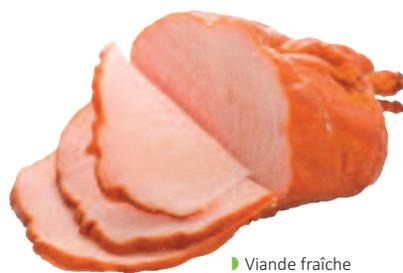


395

millions
unités consommées
vendues à la marque
Fleury Michon

UNE CONSTANTE CHEZ FLEURY MICHON S'ADAPTER AUX ATTENTES ET MODES D'ACHAT

BOUCHERS-CHARCUTIERS



▶ Viande fraîche
et charcuterie - salaison

GMS LIBRE SERVICE

MODÈLES DE CROISSANCE FLEURY MICHON

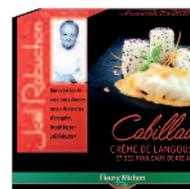
ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Plaisir + Qualité

+ Praticité + Accessibilité



▶ Charcuterie pré-emballée



▶ Plats cuisinés frais

1905

1964

LE GROUPE FLEURY MICHON

€

591

millions €
Chiffre d'affaires
à la marque Fleury Michon

€

737,8

millions €
Chiffre d'affaires
consolidé



3 805

collaborateurs
Effectif physique CDI + CDD
Périmètre comptable consolidé
au 31 décembre 2016
(hors activités Italie et Espagne)

ON :
DE VIE DES CONSOMMATEURS



+ RELAIS DE
CROISSANCE

+ Service

+ Santé

LA MISSION

bilité

INTERNATIONAL

Canada, Italie, Espagne, Slovénie, Norvège, Suisse,
Belgique, Luxembourg.

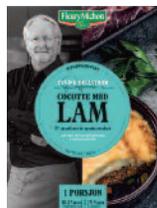
SERVICES



► Surimi



► Plateaux repas et buffets entreprise



► Filière "J'aime"



► Végétal

2004 - 2006

2015

2025

01 GOUVERNANCE

- 01 - Message du Président
- 03 - Le Conseil d'administration
- 05 - *Interview des Administrateurs salariés*
- 06 - Décision stratégique et organes décisionnels du groupe
- 07 - Le Comité d'orientation stratégique

08 QUE PRODUISONS-NOUS ?

- 09 - Message du Directeur général
- 11 - Le Pôle GMS Libre-service France
Interview du Directeur général des Opérations et du Directeur général du Développement
- 14 - Le Pôle International
- 16 - Focus Canada
Interview du Directeur général de Delta Daily Food Canada
- 18 - Le Pôle Ventes avec services
Interview du Directeur des Opérations Innovation et Services

20 QUELS SONT NOS RÉSULTATS ?

- 21 - Message du Directeur administratif et financier
- 22 - Données financières
- 28 - Timeline 2017
Informations de l'actionnaire

QUELQUES CHIFFRES

UNE PÉRIODE CHARNIÈRE POUR PRÉPARER L'AVENIR

UN ENVIRONNEMENT PLUS RUDE À COURT TERME

Comme pour toutes les entreprises alimentaires françaises, notre environnement est devenu plus rude ces dernières années. Nos marges sont sous pression car la guerre des prix que se livrent les enseignes de la grande distribution perdure. Facteur aggravant, nous subissons une forte hausse de nos matières premières et notre chiffre d'affaires est en repli après la forte croissance 2015.

UNE MUTATION PROFONDE, SOURCE D'OPPORTUNITÉS POUR L'AVENIR

Derrière ces difficultés à court terme, qui nous obligent à nous adapter, se cachent de réelles opportunités pour l'avenir. Frappés par les scandales alimentaires et les dérives d'une course aux volumes et aux prix toujours plus bas, les consommateurs attendent une mutation rapide de l'offre alimentaire. Conscients du lien entre alimentation et santé, ils exigent de nouvelles garanties de qualité, d'information et de services. Ils attendent des marques et des fabricants plus de sincérité et de transparence et qu'ils assument pleinement leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Parce que Fleury Michon est engagé à la pointe de ce combat, l'avenir va être pour nous source d'opportunités. >>>



Grégoire Gonnord
Président du
Conseil d'administration

LA DYNAMIQUE D'UN PROJET RASSEMBLEUR

Pour aborder cette période de grands changements, nous nous sommes donnés un projet d'entreprise ambitieux : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Ce projet fédérateur crée une forte mobilisation, aussi bien en interne parmi nos collaborateurs qu'en externe avec nos parties prenantes. Ce sera le fil rouge de nos initiatives futures, pour 2017 comme pour les années suivantes.

ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Notre objectif est d'assurer la pérennité du groupe par une croissance rentable, durable et équilibrée. Notre ambition est de devenir l'entreprise la plus innovante et la marque alimentaire préférée des français, afin de consolider notre leadership en GMS libre-service. Pour cela, nous concentrerons une grande partie de nos moyens sur l'innovation et l'investigation de nouveaux marchés. En parallèle, nous continuerons à accélérer notre développement sur les pôles International et Ventes avec services, dont le potentiel est important. Priorité sera donnée à la croissance organique rentable, avec un objectif de +6% par an minimum à partir de 2018. En complément, des acquisitions seront possibles afin d'élargir nos plateformes de croissance.

UNE NOUVELLE ORGANISATION MIEUX ADAPTÉE À NOS DÉFIS À VENIR

Une nouvelle organisation a commencé à être mise en place en 2016 afin d'adapter nos moyens et de concentrer nos efforts sur les conditions de succès futur. Cette nouvelle organisation, plus légère et plus

“Une nouvelle organisation a commencé à être mise en place en 2016 afin d'adapter nos moyens et de concentrer nos efforts sur les conditions de succès futur.”

courte, doit nous permettre d'être plus efficace par davantage de cohérence, de rapidité, d'économies et de moyens consacrés à l'innovation. C'est l'adaptation nécessaire et indispensable qu'attendent nos clients et consommateurs pour nous ouvrir pleinement les portes de la croissance future.

Dans ce contexte exigeant, je tiens à remercier chaleureusement les équipes du groupe pour leur engagement à la défense du « Manger Mieux », ainsi qu'à leur adhésion à la nécessité de nous adapter et de nous mobiliser ensemble pour relever les défis qui nous attendent. Je veux également remercier tous ceux qui, dans ce rapport, ont accepté de parler de leur activité et de témoigner de leur implication dans le projet.

Merci aussi à nos clients, consommateurs, partenaires et investisseurs qui, par leur fidélité et leur proximité, sont les parties prenantes essentielles de notre Projet commun.

Grégoire Gonnord
Président du Conseil d'administration

“Notre ambition, en France, est de devenir l'entreprise la plus innovante et la marque alimentaire préférée des Français.”

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU 23 MAI 2017*

ÉQUILIBRÉ ET OUVERT

Administrateurs familiaux

Philippe Magdelénat
Geneviève Gonnord
Hervé Gonnord
Claire Gonnord

Grégoire Gonnord
Président



Administrateurs indépendants

Nadine Deswasière
Marketing international,
Responsabilité sociétale
Pierre Jourdain
Finances, Risques, Fusions-acquisitions
Nicolas Le Chatelier
Joint-ventures, Marketing,
Ventes, International
Christine Mondolot
Grande Distribution,
Stratégie, Marketing, International



Administrateurs
représentant
les salariés
actionnaires

Vincent Roquebert
Olivier Fuzeau



* Sous réserve du vote des résolutions lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2017

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3 CATÉGORIES D'ADMINISTRATEURS

- ▶ Les administrateurs représentant les actionnaires des familles fondatrices ;
 - ▶ Les administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
 - ▶ Les administrateurs indépendants qui apportent leurs compétences et leurs conseils extérieurs.
- Le Conseil d'administration régi par un règlement intérieur précis, s'est réuni 5 fois en 2016.

“La présence des administrateurs indépendants participe à la volonté de concilier bonne gestion, sécurité et pérennité”

3 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Au sein du Conseil, des Comités spécialisés sont chargés d'améliorer le fonctionnement et de concourir à la préparation des décisions.

▶ Le Comité RSE

**Nadine Deswasière (Présidente) ;
Geneviève Gonnord ; Olivier Fuzeau ;
Vincent Roquebert.**

Il a pour mission de participer à la définition de la politique RSE, de proposer des axes d'intervention et de mise en oeuvre, d'étudier et valider les objectifs, de s'assurer du suivi de la mise en oeuvre et de proposer des axes de communication externe.
En 2016, il s'est réuni 2 fois.

▶ Le Comité rémunérations et nominations

**Nicolas Le Chatelier (Président) ;
Christine Mondolot.**

Il examine et propose la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure du juste niveau des rémunérations et de l'existence de plans de succession pour les principaux cadres dirigeants.
En 2016, il s'est réuni 2 fois.

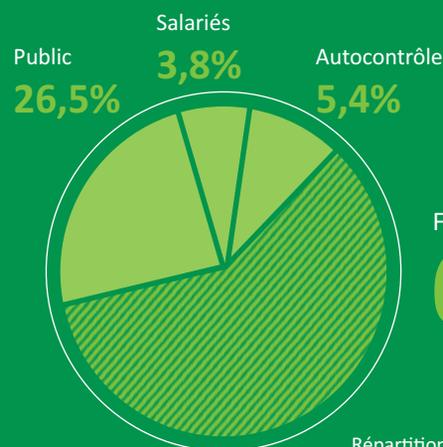
▶ Le Comité audit et risques

**Pierre Jourdain (Président) ;
Hervé Gonnord ; Philippe Magdelénat.**

Il apprécie l'efficacité des systèmes qui concourent à la fiabilité des informations financières, au respect des normes comptables et examine le plan d'audit interne, la gestion des risques (cartographie) et les systèmes de contrôles internes au groupe.

▶ Des salariés actionnaires

Fleury Michon a la volonté d'avoir des salariés qui s'inscrivent sur la durée, s'intéressent à la vie économique et sociale de l'entreprise et souhaitent l'accompagner dans son développement. Avec les plans de distribution d'actions gratuites, à terme tous les salariés ont la possibilité d'être actionnaires de l'entreprise.



Répartition du capital au 31 décembre 2016

LA PRÉSENCE DES SALARIÉS ACTIONNAIRES, GAGE DE CONFIANCE, D'OUVERTURE ET D'IMPLICATION

Interview

de Olivier Fuzeau et Vincent Roquebert
Administrateurs salariés du groupe Fleury Michon
depuis deux ans

Quelle est la constitution du Conseil d'administration et quel est votre rôle ?

Le Conseil d'administration, présidé par Grégoire Gonnord, est composé de 11 membres : cinq administrateurs représentent la famille qui détient près de 65% du capital, quatre sont indépendants et apportent leurs expertises dans le domaine des finances ou du marketing par exemple. Nous sommes deux administrateurs pour représenter les salariés actionnaires : Vincent Roquebert pour les cadres, techniciens, agents de maîtrise et Olivier Fuzeau pour les employés et ouvriers.

Nous avons tous les deux bénéficié d'une formation, « Parcours administrateur », de 10 jours à l'école de commerce Audencia de Nantes afin de mieux appréhender notre nouvelle responsabilité et être plus pertinent.

Nous siégeons à chaque Conseil d'administration, au minimum quatre fois par an. Il peut y avoir en complément des Conseils extraordinaires si des sujets particuliers le nécessitent. Le Conseil se délocalise parfois sur un des sites du Groupe pour être plus près des équipes et des outils de production afin de mieux les connaître. C'est dans ce cadre, que nous avons visité dernièrement notre nouvelle usine de Cambrai.

Notre rôle est de participer aux prises de décisions du Conseil, avec le regard spécifique qui est le nôtre d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Comment se déroulent les réunions de conseil ?

Avant le conseil nous étudions les rapports qui permettent à tous les administrateurs de s'informer sur l'activité. Sur cette base et grâce à notre connaissance de l'entreprise, nous posons des questions complémentaires à la Direction générale et apportons nos réflexions sur l'actualité et l'avenir. Ces échanges constructifs permettent à chacun de se forger une conviction sur les différents sujets abordés.



“C'est cette confiance partagée qui permettra de mettre en marche les forces vives de l'entreprise au service du Projet qui l'anime.”

Nous sommes aussi appelés à voter sur différents sujets, comme par exemple :

- ▶ Le budget ;
- ▶ L'affectation des résultats ;
- ▶ La validation d'un projet de croissance externe ;
- ▶ Les orientations stratégiques.

Les réunions du Conseil se déroulent dans un climat de confiance et d'échange. Notre présence renforce cette sérénité car il s'agit d'un gage de transparence des dirigeants envers l'ensemble des salariés.

Comment se présente l'avenir de l'entreprise ?

La confiance de la famille, principal actionnaire, est là ! Elle détient une large majorité du capital, et est dans une optique de valorisation à long terme en mixant progrès économique et social. C'est certainement une des raisons de la pérennité de l'entreprise. Cependant, sur le court terme, il faut que la rentabilité progresse car elle est insuffisante pour financer nos développements futurs, gage de notre indépendance.

D'autre part, la famille a souhaité, par le biais d'une distribution d'actions gratuites, que 100% des salariés puissent être actionnaires de l'entreprise. C'est donc un marqueur fort d'appartenance et de confiance en l'avenir que les salariés partagent avec la direction en étant plus encore investis au sein de Fleury Michon. C'est cette confiance partagée qui permettra de poursuivre le développement sur la durée et de mettre en marche les forces vives de l'entreprise au service du Projet qui l'anime : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Olivier Fuzeau et Vincent Roquebert

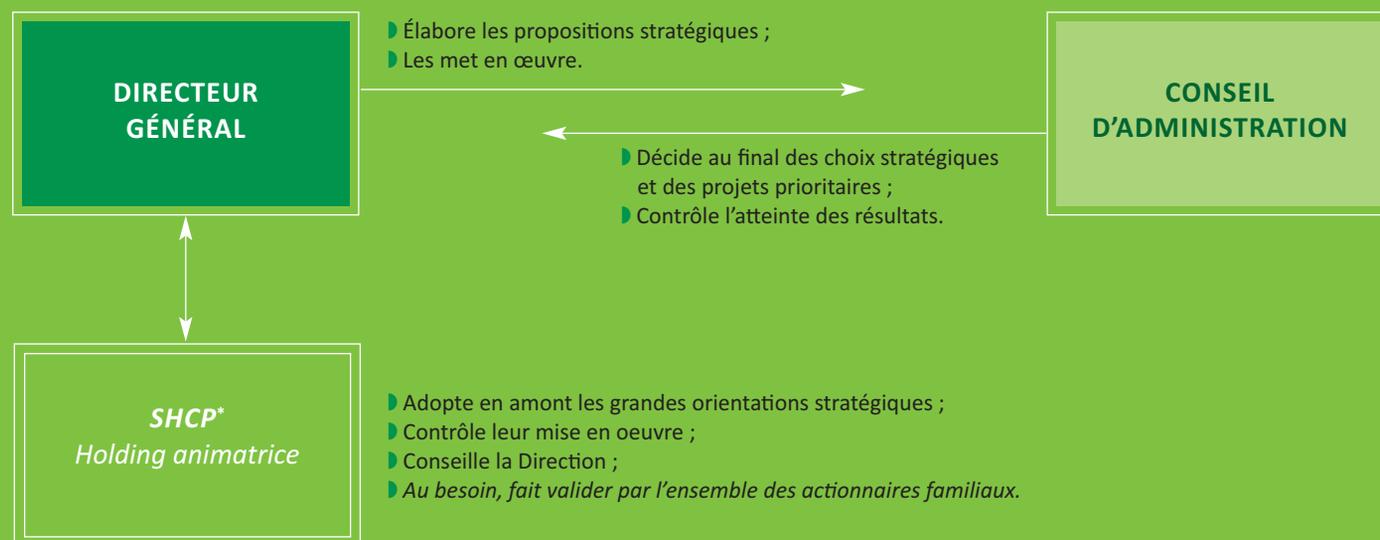
Administrateurs représentant les salariés actionnaires

DÉCISION STRATÉGIQUE ET ORGANES DÉCISIONNELS DU GROUPE

UNE GOUVERNANCE OUVERTE ET PARTAGÉE

La Gouvernance du groupe Fleury Michon veille à ce que la bonne gestion et un développement cohérent de l'entreprise assurent une performance économique à long terme, la pérennité du groupe, ainsi que les emplois. Elle s'inspire du code de gouvernement d'entreprise établi par MiddleNext pour les valeurs moyennes.

IL Y A SÉPARATION ET COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES RÔLES RESPECTIFS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, DU COMITÉ STRATÉGIQUE SHCP* ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



*La SHCP, holding animatrice du groupe est composée de Yves Gonnord, Président et Grégoire Gonnord, Directeur général.

AU-DELÀ DE L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ENTRE LES INSTANCES DE DIRECTION, FLEURY MICHON SE FIXE 5 GRANDES RÈGLES :

1

► **Conformité aux lois** et règlements en toutes circonstances.

2

► **Transparence et cohérence** du Groupe, à travers des instances de direction clairement identifiées dans leurs missions et leurs compositions.

3

► **Primauté des organes sociaux**, par la mise en œuvre des moyens nécessaires à leurs fonctionnements.

4

► **Équité entre les actionnaires**, par une communication claire et transparente, en ligne avec les pratiques internationales.

5

► **Respect des valeurs fondatrices** de l'identité de Fleury Michon : excellence du service, respect mutuel, confiance réciproque, dialogue permanent, intérêt collectif durable et adaptation continue.



Régis Lebrun
DIRECTEUR GÉNÉRAL

LE COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Depuis fin 2016, notre nouveau Comité d'orientation stratégique répond à la volonté de faire évoluer notre organisation, notamment la mise en œuvre de la stratégie, pour gagner en agilité et ouverture.

Le COS a pour principales missions :

- ▶ D'élaborer la vision stratégique en ligne avec le Projet ;
- ▶ De s'assurer du déploiement opérationnel du Projet.

Sur le principe, il est animé par des membres permanents, aujourd'hui au nombre de 5, auxquels s'ajoutent selon les sujets traités les responsables concernés. Les membres du COS sont en charge de l'animation du Projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Les différents chantiers engagés sur la durée imprègnent fortement le quotidien des équipes.



Nicolas Ouziel
PÔLE GMS
LIBRE-SERVICE FRANCE,
Directeur général
du Développement



Gérard Chambet
PÔLE GMS
LIBRE-SERVICE FRANCE,
Directeur général
des Opérations



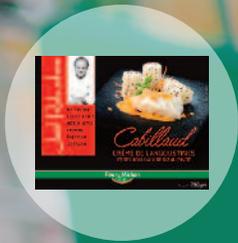
Jean-Louis Roy
GROUPE
Directeur administratif
& financier



David Garbous
GROUPE
Directeur marketing
stratégique



QUE PRODUISONS-NOUS ?



UNE ACTIVITÉ EN BAISSÉ SUR LA GMS ET EN PROGRESSION SUR LES PÔLES INTERNATIONAL ET VENTES AVEC SERVICES

Après les fortes progressions des dernières années, le groupe a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 737,8M€, en recul de -2,6%.

LE PÔLE GMS LIBRE-SERVICE FRANCE DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Ce recul est issu de notre pôle GMS, sur tous ses marchés, à -4,4% en 2016.

Aujourd'hui, les consommateurs se sont saisis de la question de la qualité de leur alimentation et s'interrogent sur le modèle de l'organisation production-transformation-distribution tel qu'il a longtemps existé en France. Ces nouvelles attentes des consommateurs ne sont pas sans effet puisqu'en 2016 le niveau de la consommation des produits de grande consommation a été historiquement bas. La situation de la consommation en France illustre parfaitement le besoin de consommation responsable, «consommer moins mais mieux». La réponse de la Distribution a longtemps été la guerre des prix et des promotions qui tendent à banaliser les marchés et contribuent à alimenter la confusion sur la perception de la qualité des produits.

LES PÔLES INTERNATIONAL ET VENTES AVEC SERVICES QUI PROGRESSENT

Fait notable, l'ensemble des activités internationales du groupe Fleury Michon a progressé cette année, de +16,1%* sur les activités intégrées.

Cette performance est liée notamment à la poursuite du développement de l'activité canadienne en catering aérien comme auprès de la Distribution..

Concernant les ventes avec services, ce pôle qui regroupe la Restauration hors domicile, le Catering aérien, les Plateaux-repas livrés... a connu une croissance en 2016 de +5,1%. Notre activité de plateaux-repas, buffets et cocktails d'entreprise progresse de manière dynamique, notamment sous l'effet du bon développement de l'offre buffet. >>>

* à taux de change constant



“Nous avons entrepris une réorganisation dans le but de mieux rassembler nos forces, renforcer notre unité et assurer notre cohérence”

UN RÉSULTAT NET STABLE MALGRÉ UN RECU DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Alors que la poursuite de la guerre des prix entre acteurs de la grande Distribution entraînait des tensions sur les tarifs, 2016 s'est caractérisée par une forte hausse des coûts de certaines matières premières et le renforcement de la part de nos approvisionnements en jambons d'origine France pour soutenir la filière porc et les éleveurs. Les accords commerciaux ne nous ont pas permis d'obtenir les tarifs de vente répercutant ces hausses et la marge opérationnelle du pôle GMS Libre-service France s'est donc dégradée sans que l'amélioration sur les pôles International et Ventes avec Services ne permette de compenser ce recul. Le résultat net consolidé reste cependant stable à 16,8 M€.

UNE ACTIVITÉ EN BAISSÉ MAIS LEADERSHIP DE LA MARQUE FLEURY MICHON

Malgré ces difficultés sur le Pôle GMS, Fleury Michon est la marque nationale leader sur tous ses segments d'activités. Consommée par 80% des foyers, Fleury Michon est une marque alimentaire de référence pour les consommateurs français. Elle porte notre Projet "Aidez les Hommes à manger mieux chaque jour" dont le déploiement opérationnel a débuté en 2016.

LA MISE EN PLACE DE NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

UNE RÉORGANISATION ADAPTÉE AUX DÉFIS ET AUX CONTOURS DE NOTRE PROJET

Face à une situation qui n'est pas le fruit d'une année complexe, mais témoigne d'une évolution profonde de la société et de la consommation, Fleury Michon évolue également. Dans ce sens, nous avons entrepris une réorganisation dans le but de mieux rassembler nos forces, renforcer notre unité et assurer notre cohérence.

Les grandes lignes en sont les suivantes :

- ▶ Mettre en place un Comité d'orientation stratégique, souple et ouvert aux responsables opérationnels, chargé de vérifier et d'accompagner le déploiement des projets stratégiques ;
- ▶ Avoir une ligne de commandement courte et réactive ;

- ▶ Renforcer la délégation de pouvoir et élargir le domaine d'intervention des directions générales ;
- ▶ Passer sur le Pôle GMS Libre-Service France d'une organisation par catégories (Charcuterie, Traiteur...) à une organisation transversale unifiée.

Nous abordons l'année 2017 avec confiance. Le groupe va poursuivre et intensifier le déploiement de son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Nous souhaitons que chacun de nos produits exprime un bénéfice santé. Cela passe par un renforcement du travail sur les filières d'approvisionnement, J'aime, Bio, Label Rouge, Bleu Blanc Cœur... Nous allons élargir nos offres "Côté Végétal", alternatives pour accompagner ceux qui souhaitent consommer moins de viande. Nous allons soutenir en communication nos engagements et nos innovations, à travers une relation de transparence et de sincérité avec les consommateurs.

“En 2017, le Groupe va poursuivre et intensifier le déploiement de son projet : Aider les Hommes à manger mieux chaque jour”

Nous allons proposer à nos clients de la grande Distribution une nouvelle organisation du rayon Libre-Service, plus en adéquation avec les attentes des consommateurs.

En GMS, nous allons aussi proposer des offres avec services associés. Enfin, nous allons travailler sur la restauration urbaine de proximité pour répondre aux attentes de fraîcheur, de qualité et de praticité dans les hypercentres urbains.

Portés par la dynamique de notre projet et de son déploiement, nous maintenons nos ambitions de croissance à moyen-terme tant en France que dans les pays où nous sommes présents car la période est propice aux opportunités de croissance et d'innovation.

Régis Lebrun
Directeur général

QUE PRODUISONS-NOUS ?

LE PÔLE GMS LIBRE-SERVICE FRANCE

Interview de Gérard Chambet et Nicolas Ouziel

Quel bilan faites-vous de l'année écoulée ?

Gérard Chambet : 2016 a été une année complexe pour Fleury Michon en GMS. Face à la stagnation de la consommation, la distribution a poursuivi sa guerre des prix. Parallèlement, nos matières premières connaissaient des hausses jamais atteintes. Ces facteurs ont pesé sur notre activité et entraîné un recul du chiffre d'affaires et une baisse du résultat opérationnel.

Nicolas Ouziel : 2016 a été une année d'accélération des transformations : clients, consommateurs, circuits de distribution. La croissance des produits de grande consommation se tasse. Le consommateur veut consommer en confiance.

Mais la guerre des prix entretenue par la distribution n'est pas la réponse. La demande est là, mais plus exigeante.

G.C. : Notre projet se traduit par une réorganisation du groupe. Nous avons créé un pôle regroupant les activités auprès de la GMS Libre-Service France. Cette organisation nous permet d'être plus efficaces, réactifs et économes. Une de nos priorités a été de porter le Manger Mieux, non pas sur certaines catégories, mais sur l'ensemble de nos produits, comme pour la gamme Coté Végétal par exemple. Notre position de leader sur le marché des solutions repas fraîches en Libre-service démultiplie notre impact.

Quelles perspectives pour 2017 et au-delà ?

N.O. : Notre objectif est la croissance rentable et pérenne, ce qui est cohérent avec l'ambition de notre projet. Cette ambition est portée par la marque qui doit devenir la référence du Manger Mieux pour les consommateurs.

Notre organisation et nos positions fortes renforcent notre compétitivité. Quand nous nous saisissons d'un thème, comme le Bio, la teneur en sel ou le végétal, nous pouvons immédiatement le décliner sur nos différentes catégories de produits. Nous pouvons être rapidement visibles aux yeux des consommateurs et réduire nos coûts.



Gérard Chambet
52 ans, ingénieur agronome. Après un parcours industriel, il a dirigé les Ressources humaines du groupe puis la filiale Fleury Michon Traiteur. Il dirige les Opérations du Pôle GMS France Libre-Service (Outil industriel et Ressources humaines).



Nicolas Ouziel
42 ans, ESC Lille. Spécialiste des fonctions commerciales et marketing chez Danone puis Mars chocolat. Il dirige le Développement du Pôle GMS France Libre-Service (Achat, R&D, Marketing, Commercial, Santé alimentation durable).

“Je suis fier de notre projet Aider les Hommes à manger mieux chaque jour, nous travaillons pour les générations futures.”

G.C. : Toujours dans l'esprit du projet, nous voulons être force de proposition auprès de la distribution. Les rayons libre-service sont restés proches du modèle des années 80, alors que les consommateurs ont changé. Pour être plus performants, les rayons doivent évoluer et répondre aux attentes d'un client qui raisonne aujourd'hui en instant de consommation.

N.O. : Nous proposons la mise en œuvre d'un nouveau modèle de rayon et de nouveaux temps forts, cohérents avec les attentes Manger Mieux sur le cœur de repas. Pour transformer, nous bénéficions de la qualité de nos échanges avec la distribution et de la présence de nos équipes commerciales expérimentées et reconnues.

G.C. : Nous sommes effectivement riches des compétences des collaborateurs du groupe. Tout est mis en œuvre pour accompagner les mutations des métiers et le changement à travers notre plan GPEC*.

Enfin, 2017 sera l'année de la concrétisation de la distribution gratuite d'actions aux salariés.

Aujourd'hui, la fierté et le sentiment d'appartenance des salariés sont forts. Chacun chez Fleury Michon est acteur des changements du Manger Mieux.

“Je veux pouvoir parler de mon travail avec fierté autour de moi, à ma famille, à nos clients, à nos fournisseurs.”

* Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

LES ENJEUX

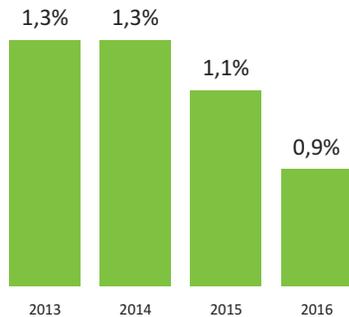
- ▶ POURSUIVRE LA STRATÉGIE D'INNOVATION
- ▶ INTENSIFIER LA DÉMARCHE FILIÈRE
- ▶ REPENSER LES CATÉGORIES PRODUITS ET UNE ORGANISATION EN LINÉAIRE PLUS EN ADÉQUATION AVEC LE VÉCU DES CONSOMMATEURS

CONTEXTE

625,2M€

Chiffre d'affaires
au 31 décembre 2016

LA CONSOMMATION DES PGC-FLS* SUR UNE TENDANCE ATONE



Total PGC-FLS- Source : Nielsen trends- Décembre 2016

*Produits Grande Consommation- Frais Libre-Service

NOS PRIORITÉS

- ▶ Faire évoluer notre organisation pour la rendre plus transversale et gagner en homogénéité et agilité ;
- ▶ Faire évoluer notre gamme pour avoir la meilleure adéquation possible avec les critères du Manger Mieux, notamment en termes de santé, nutrition, fraîcheur et respect de l'environnement ;
- ▶ Rendre nos produits disponibles pour le consommateur, au bon endroit et au bon moment ;
- ▶ Accompagner nos salariés dans le changement en assurant leur employabilité ;
- ▶ Maintenir un outil industriel, performant et souple, qui s'adapte à notre prospection de nouveaux marchés et notre volonté de renforcer notre capacité d'innovation.

PAS DE RÉPIT DANS LA GUERRE DES PRIX

HAUSSE DES MATIÈRES PREMIÈRES

En milliers d'euros	2015	2016	évolution
Jambon porc sans mouille	2,28	2,44	+7,0%
Surimi	2,00	2,29	+14,5%
Saumon	11,01	15,08	+37,0%
Beurre	3,02	3,15	+4,3%

Source : cotations



Le prix de vente
consommateurs a
baissé en un an de

1,3%

Source Nielsen- Décembre 2016

DE NOUVELLES ATTENTES EN PHASE AVEC LE MANGER MIEUX



89%

des consommateurs
choisissent leurs aliments
pour rester
en bonne santé

Source : Ethicity- Mai 2016



60%

des consommateurs
privilégient les produits
plus naturels

Source : Ethicity- Mai 2016



68%

des Français
sont sensibles au
bien-être animal dans
leurs choix d'achat

Source : Ethicity- Mai 2016

NOS ATOUTS

LA CONFIANCE DES CONSOMMATEURS



2^e

marque alimentaire
achetée en France

Source : Kantar Brandskale 2016



80%

de pénétration

Source : Kantar 2016

UNE MARQUE RECONNUE



99%

de notoriété
assistée



2^e

des PGC en terme
de réputation, sur la question :
Avez-vous une bonne opinion
des entreprises suivantes ?

Source : Les trophées de la réputation
Viavoice : mars 2017

PALMARÈS GÉNÉRAL

Danone	83%	
Fleury Michon	78%	
Nespresso	77%	
Always	69%	
Starbucks	60%	

Source : Les trophées de la réputation - Viavoice : mars 2017



LE LEADERSHIP SUR NOS MARCHÉS HISTORIQUES

N°1 Jambon de porc	21,4%
N°1 Jambon de porc santé	46,3%
N°1 Jambon de volaille	44,0%
N°1 Charcuteries élaborées	42,4%
N°1 Plats cuisinés individuels	30,0%
N°1 Surimi	26,8%

Source IRI : Décembre 2016

NOTRE PROJET « AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR »

Il apporte une vision et donne du sens à l'entreprise. Il mobilise toutes nos parties prenantes. Il est un moteur pour faire la différence et atteindre notre objectif : devenir la marque préférée des Français.

NOTRE IMPLICATION DANS LES FILIÈRES

► 18% de nos ventes sont réalisées avec des produits labellisés. Celles-ci représentent 72,6 millions d'UVC.



QUE PRODUISONS-NOUS ?

LE PÔLE INTERNATIONAL

L'ACTIVITÉ POURSUIT SA PROGRESSION,
LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PASSE EN POSITIF

54,7 M€

Chiffre d'affaires des
entités intégrées

134,9 M€

Chiffre d'affaires incluant
les joint-ventures au prorata
des participations - non
consolidé

TROIS MODÈLES D'ACTIVITÉS

Fleury Michon développe ses activités à l'international sur le marché du frais libre service sur la base de trois modèles :

- ▶ Le modèle intégré avec un site de production local, comme DDF au Canada et Proconi en Slovénie ;
- ▶ La joint-venture, comme PFI en Italie et Platos tradicionales en Espagne ;
- ▶ L'exportation de produits fabriqués en France, à destination du Benelux ou via une société locale intégrée au groupe Fleury Michon en Norvège et en Suisse.

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN PROGRESSION RÉGULIÈRE

En cumulant les activités en propre et les joint-ventures, le chiffre d'affaires 2016 du pôle international, au prorata des participations, atteint 134,9 M€, alors qu'il était de 10 M€ en 2004.

Aujourd'hui, le pôle représente, au prorata des participations, 16% du chiffre d'affaires du groupe.

UN PREMIER RÉSULTAT OPÉRATIONNEL POSITIF

Parallèlement au redressement de l'activité, le résultat opérationnel* s'est également amélioré sur toutes les zones, passant au global, de -5,9 M€ en 2013 à + 0,5 M€ en 2016.

*Au % des participations au capital hors cessions intragroupe



"L'expérience de PFI sur le végétal en Italie a profité aux équipes françaises..."

L'INTERNATIONALISATION DE LA MARQUE FLEURY MICHON

Une partie de notre activité internationale est réalisée sous la marque Fleury Michon, avec la même exigence qu'en France sur les critères de qualité, sécurité, innovation.

La marque est commercialement présente dans 8 pays qui représentent un bassin de plus de 300 millions de consommateurs.

LES EFFETS DE LA TRANSVERSALITÉ

Chaque pays fait profiter les autres de son savoir faire. Par exemple, l'expérience de PFI sur le végétal en Italie a profité aux équipes françaises. De même, le savoir-faire de la France en matière de Box profite aux équipes de DDFC. En Norvège, Fleury Michon s'est inspiré de sa collaboration historique avec Joël Robuchon pour nouer un partenariat avec un chef Norvégien, Eyvind Hellstrøm.

DÉCLINER LE MANGER MIEUX PAYS PAR PAYS

Pour l'avenir, nous souhaitons en priorité :

- ▶ Décliner notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » avec des produits adaptés aux consommateurs du pays sur nos cœurs de métier ;
- ▶ Et développer nos activités sur les zones qui nous offrent le plus d'opportunités, l'Italie et l'Amérique du Nord.

LES ENJEUX

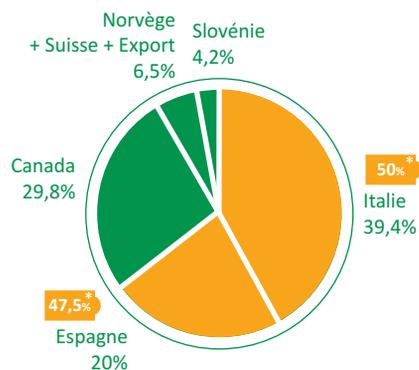
- ▶ DÉVELOPPER LA MARQUE À L'INTERNATIONAL
- ▶ DÉVELOPPER LE MARCHÉ DES PRODUITS FRAIS LIBRE-SERVICE
- ▶ RENFORCER LA TRANSVERSALITÉ AU SEIN DU GROUPE

IMPLANTATIONS FLEURY MICHON À L'INTERNATIONAL



CHIFFRE D'AFFAIRES AU POURCENTAGE DES PARTICIPATIONS

134,9 M€ +7,8%



LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL S'AMÉLIORE SUR TOUTES LES ZONES

En M€	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015-2016
Résultat opérationnel courant	-5,9	-4,6	-1,1	+0,5	+1,6

Au % des participations au capital hors cessions intragroupe

* Pourcentage de participation de Fleury Michon au capital



FOCUS CANADA CROISSANCE ET PERSPECTIVES

40,2M€
Chiffre d'affaires
au 31 décembre 2016

Propos de Pierre Martella

UNE SITUATION STABILISÉE ET UNE FORTE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ EN 2016

C'est en 2006 que DDFC intègre le groupe Fleury Michon. Situé à Rigaud près de Montréal et doté d'un superbe outil industriel, DDFC était essentiellement présent sur le catering aérien. Le chemin a été long et parfois complexe, en raison entre autres des crises qui ont touché le secteur aérien.

En 2016, la situation est stabilisée et les équipes sont fières du travail accompli. L'entreprise est également présente en grande Distribution sur le marché québécois des plats cuisinés frais ou "mets préparés", comme nous les appelons parfois au Québec, avec de fortes progressions des ventes à la marque Fleury Michon. Sur un marché dominé par le surgelé, nos produits apportent de réels bénéfices aux consommateurs. Placés sous le signe du Manger Mieux, ils respectent une charte nutritionnelle plus exigeante que les normes gouvernementales. Nous sommes également présents sur le Catering aérien en plats surgelés, auprès de 3 des 5 plus grandes compagnies aériennes américaines et canadiennes. Notre chiffre d'affaires a progressé de +18,9%* sur l'année.

UN CATERING AÉRIEN RICHE DE PERSPECTIVES

Le continent Nord-américain transporte plus de 850 millions de voyageurs aériens par an. Pour 2017, 2 nouvelles compagnies viennent de confirmer leurs engagements. Nous travaillerons donc avec les 5 plus importantes compagnies nord-américaines. Nous visons également l'Asie Pacifique et le Moyen Orient qui transportent 1,5 milliards de passagers par an, avec de fortes croissances et des attentes de qualité.

*Taux de change constant



Pierre Martella
54 ans, originaire de Montréal au Québec, marié et père de 3 enfants. Spécialiste de la mise en marché alimentaire depuis près de 30 ans, Pierre a travaillé auprès de Grands Distributeurs Nord-américains notamment sur l'introduction du concept Costco au Canada. Convaincu par la qualité de l'outil industriel et le potentiel commercial Nord-Américain de DDFC-Fleury Michon, il rejoint l'entreprise dont il est Directeur général depuis 3 ans.



"Nous avons placé le client au centre de toutes nos préoccupations et nos mets préparés sont l'expression de notre culture de la qualité et du Manger Mieux."

METS PRÉPARÉS FRAIS : UN MARCHÉ À FORT POTENTIEL, DES RECETTES ADAPTÉES AUX GOÛTS DES CONSOMMATEURS LOCAUX

Avec 360 millions de consommateurs en proximité, le marché est immense.

En Grande Distribution, les achats de mets préparés, très orientés vers le prix et le surgelé, évoluent. Les attentes de qualité et de fraîcheur émergent avec la prise de conscience du lien entre alimentation et santé. Nous allons étendre notre activité de plats frais vers l'Ontario et les Etats-Unis. Nos recettes sont élaborées ici, au Canada, par nos chefs et reflètent les goûts des consommateurs, comme par exemple notre gamme de Box asiatique. La culture du Take-Out (à emporter) est également très ancrée, nous travaillons donc sur des gammes de protéines en sauce sans accompagnement. Notre offre contient 35 recettes qui sont régulièrement renouvelées.

Enfin nous projetons d'aborder la RHD, auprès des opérateurs de chaînes de restauration et de traiteurs industriels ou institutionnels, sur un mode souple articulant alimentaire et service.

Pierre Martella
Directeur général
Delta Daily Food Canada

POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE DELTA DAILYFOOD CANADA

ASIE PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT

CATERING AÉRIEN MARCHÉ POTENTIEL

1 500 millions de passagers/an

MARCHÉ INTÉRIEUR NORD-AMÉRICAIN

PLAT FRAIS MARCHÉ POTENTIEL

360 millions de consommateurs

CATERING AÉRIEN MARCHÉ POTENTIEL

850 millions de voyageurs aériens/an



QUE PRODUISONS-NOUS ?

LE PÔLE VENTES AVEC SERVICES

UN RELAIS DE CROISSANCE ET UN
CHAMP D'INVESTIGATION POUR LE GROUPE

57,9M€

Chiffre d'affaires
au 31 décembre 2016
dont 14,3 M€
d'activités diverses



► Buffet Room Saveurs :
De nouvelles offres livrées en
entreprise pour organiser
simplement un buffet équilibré
et savoureux



100%

Room Saveurs

- Progression du chiffre d'affaires +6,3%
- 948 000 UVC
- Nouvelles offres pour les événements d'entreprise



► Un "réveil gourmand"

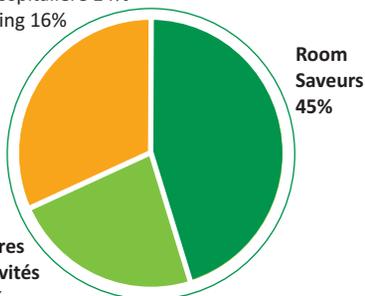


► Room Saveurs, le "bar à fruits"

Répartition en pourcentage
du chiffre d'affaires des activités du
Pôle Ventes avec Services

Innovation et Services : 30%,

dont Restauration
Santé Hospitalière 14%
et Catering 16%



100%

Innovation et Services

Restauration Santé Hospitalière

- Forte progression de la restauration santé en milieu hospitalier de +22%.

Catering aérien

- Baisse du chiffre d'affaires liée à la perte d'un client.

Innovation et Services est une structure créée en septembre 2016,
composée d'une quinzaine de collaborateurs et organisée autour
de 5 projets :

Restauration urbaine

Santé Hospitalière
et service à domicile

INNOVATION
& SERVICES

Catering aérien

Kiosques

Festif et événementiel

* Pourcentage de participation de Fleury Michon au capital

LES ENJEUX

- SAISIR LES OPPORTUNITÉS DU CIRCUIT COURT
- APPORTER NOTRE OFFRE LÀ OÙ LE CONSOMMATEUR L'ATTEND
- EN B TO B COMME EN B TO C

“LES BONNES IDÉES SONT PARTOUT, NOTAMMENT CHEZ NOMBRE DE NOS COLLABORATEURS”

Interview de Julien Fournier

Quel est le rôle de votre nouvelle structure “Développement des nouveaux services” ?

Notre nouvelle structure que nous appelons au quotidien “Innovation et Services” est intégrée au sein du Pôle Ventes avec services.

Dans une entreprise de notre taille, le poids des structures et la culture de l'expertise et du risque zéro entraînent une inertie qui ralentit la mise en œuvre des innovations. Dans notre monde où tout s'accélère, la vitesse d'exécution et l'agilité sont indispensables. A fortiori pour répondre aux évolutions rapides de modes de consommation favorables au manger mieux et au consommer responsable.

C'est dans cet esprit qu'a été créé notre service qui a vocation à devenir un “laboratoire” pour Fleury Michon. Nous avons pour feuille de route de concevoir, tester, valider de nouvelles offres de produits et services appelés à devenir des piliers stratégiques du groupe. Dans notre approche, nous partons des attentes actuelles ou futures des clients. Ceci nous amène à raisonner plus en terme de service qu'en terme de produit.

Quel sera l'apport de votre service ?

Tous nos projets ont en commun la prise en compte des objectifs suivants :

- ▶ Contribuer à incarner le Projet “Aider les hommes à manger mieux chaque jour” ;
- ▶ Participer à la croissance du groupe ;
- ▶ Développer de nouveaux concepts répondant ou anticipant l'évolution de la consommation. Apporter une dimension de service dans ces concepts.

Nous sommes très attentifs à notre environnement. Nous surveillons le marché et nous sommes prêts à faire des “deals” et ouverts à des partenariats, dès lors que le projet répond à nos critères de valeur ajoutée et du Manger Mieux.

Comment fonctionnez-vous ?

Nous travaillons dans un mode start'up et bénéficions d'une grande autonomie. Dans notre recherche de meilleures solutions, nous pouvons choisir nos



Julien Fournier
42 ans, AgroParistech et Sciences Po, a exercé des fonctions marketing et commerciales en France et à l'étranger chez Fleury Michon et Bongrain notamment. Il dirige une Business Unit Innovation et Services.

“Dans notre monde où tout s'accélère, la vitesse d'exécution et l'agilité sont indispensables”

prestataires pour les achats, la production, la logistique... avec toujours le souci de l'efficacité de l'euro investi. Nous ne sommes pas obligés de travailler avec Fleury Michon si des solutions externes sont plus pertinentes ou plus rapides à mettre en place. Nous privilégions la vitesse et l'efficacité pour développer et tester les produits sur le marché. L'étape ultime consiste à “modéliser” chaque activité créée pour pouvoir ensuite la déployer à plus grande échelle. Le point clef de la réussite réside dans l'engagement de l'équipe, qui montre une grande motivation, et notre capacité à dépasser et remettre en cause nos modes de fonctionnements habituels pour donner plus de sens à notre action.

Quel bilan faites-vous de l'année écoulée ?

L'année 2016 a été l'année de création de notre service. Concrètement, nous avons constitué une équipe d'une quinzaine personnes qui ont été opérationnelles lors du dernier quadrimestre. Nous avons également défini un cadre de travail et initié la mise en œuvre de 5 projets stratégiques (voir schéma en page de gauche). Chaque projet est animé par une équipe pluridisciplinaire de 2 à 5 personnes bénéficiant d'une grande autonomie.

Quelles perspectives pour 2017 et au-delà ?

Notre ambition, sur la durée, est de créer de nouvelles activités rentables et pérennes pour le groupe, en expérimentant de nouvelles méthodes. Nous voulons créer une dynamique et insuffler un esprit nouveau au sein du groupe. Le développement de nos projets s'accompagnera par la création de nouvelles marques qui viendront nourrir le Manger Mieux et enrichir à terme la réputation de la marque entreprise Fleury Michon. À court terme, nous voulons concrétiser nos projets et nous confronter rapidement aux réalités du marché. Nous souhaitons aussi favoriser la transversalité et le transfert de savoir faire entre les entités du groupe.

QUELS SONT NOS RÉSULTATS ?



STRATÉGIE FINANCIÈRE

UNE ACTIVITÉ EN RECL

En 2016, Fleury Michon a connu un recul de son chiffre d'affaires à -2,6% par rapport à 2015.

Le Pôle GMS Libre-Service France est en recul à -4,4%, pénalisé par un contexte de consommation faible et de guerre des promotions dans la Distribution. Le Pôle International lui connaît une dynamique positive à +13,5% (+16,1% à taux de change constant) pour le Canada, la Slovénie et l'export (consolidés dans les comptes), +1% pour l'activité espagnole et +5% pour l'Italie. De leur côté, les ventes avec services évoluent positivement à +5,1%.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET RÉSULTAT NET

Face à la baisse du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel 2016 est en recul. Ce recul s'explique par le contexte défavorable du Pôle GMS Libre-Service France : concurrence soutenue entre acteurs de la grande distribution ; coûts d'approvisionnement en hausse (+7% pour le jambon de porc, +37% pour le saumon) ; renforcement de la part des approvisionnements en jambons d'origine France pour soutenir les éleveurs de la filière porc. L'amélioration de la marge opérationnelle des pôles International et Ventes avec Services ne compense pas cette baisse. Le résultat net s'élève à 16,8M€, soit une marge nette correspondant à 2,3% du chiffre d'affaires pour 2,2% en 2015.

STRUCTURE BILANTIÈLE

Au 31 décembre 2016, la structure bilantielle du groupe reste solide, avec un endettement qui a continué à se réduire passant à 54,1 M€, à comparer aux 58,9M€ fin 2015 et 60,5M€ fin 2014. Les capitaux propres qui s'élèvent à 221,7 M€ sont en progression de 6% par rapport à 2015. Dans ce cadre, le gearing, à 24,4%, s'améliore d'autant.

Dans ce contexte, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 Mai 2017 un dividende à 1,10€.

UNE STRATÉGIE INSCRITE DANS NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

La Direction financière participe pleinement à la vocation d'une entreprise responsable. C'est ainsi que, concernant sa fiscalité et



conformément aux orientations prises, le groupe Fleury Michon est transparent et souhaite que sa politique fiscale s'inscrive pleinement dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise, et donc dans une fiscalité responsable.

Le groupe adopte un comportement citoyen consistant, non seulement à respecter la légalité, mais surtout à apporter une juste contribution aux pays dans lesquels il exerce son activité. Ainsi Fleury Michon s'acquiesce des impôts dus dans les pays où il est implanté et 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.

CONFIANCE EN L'AVENIR

Dans la dynamique de notre Projet, nous avons entrepris un important travail qui devrait porter ses fruits en termes d'activité et de résultats dès 2018, principalement via :

- ▶ Notre plan de compétitivité qui passe par une réorganisation ;
- ▶ Le déploiement opérationnel du projet axé sur l'innovation, la dimension santé et le travail sur les filières ;
- ▶ L'amélioration de nos marges par l'optimisation de notre politique d'achat des matières premières et de notre politique de vente à nos partenaires de la distribution.

Jean-Louis Roy

Directeur administratif & financier

POLITIQUE FISCALE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

ILLÉGAL

▶ Fraude Fiscale

Détournement « illégal » d'un système fiscal afin de ne pas contribuer aux cotisations publiques.

LÉGAL

▶ Évasion fiscale

Utilisation, par des moyens techniquement légaux, des failles du système fiscal afin de réduire le montant de l'imposition là où l'administration a généralement prévu que nul ne puisse se soustraire à l'impôt (le plus souvent en déplaçant tout ou partie d'un patrimoine ou d'une activité vers un autre pays, plus avantageux fiscalement).

OPTIMISATION

▶ Optimisation fiscale

Moyens légaux utilisés par les entreprises pour réduire leur charge fiscale, sans volonté de se soustraire à l'impôt.

RESPONSABLE

▶ Fiscalité responsable

L'entreprise contribue positivement, par les impôts acquittés, au développement des pays d'implantation et au maintien d'un environnement économique stable, avec des services publics de qualité (santé, éducation, sécurité, transport...) qui profitent à tous... y compris à elle-même.

BILAN CONSOLIDÉ

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
ACTIF NON COURANT	294 627	297 677
Ecart d'acquisition	49 274	48 927
Immobilisations incorporelles	4 034	3 819
Immobilisations corporelles	206 914	211 448
Actifs financiers non courants	15 501	15 741
Titres mis en équivalence	17 464	16 419
Actifs d'impôt différé	1 439	1 323
ACTIF COURANT	321 367	270 743
Stocks et en-cours	65 203	59 568
Créances clients	83 012	82 732
Autres créances	22 252	27 505
Actifs financiers courants	569	487
Trésorerie et équivalents	150 331	100 452
TOTAL ACTIF	615 994	568 420

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	2016	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	16 813	17 070
Intérêts ne donnant pas le contrôle	29	33
PASSIF NON COURANT	147 373	156 051
Provisions non courantes	29 101	25 544
Dettes financières à long terme	107 415	118 085
Passif d'impôt différé	6 010	6 904
Autres passifs non courants	4 847	5 519
PASSIF COURANT	246 906	203 143
Provisions courantes	6 730	5 044
Dettes financières à court terme	97 474	41 570
Dettes fournisseurs	77 623	87 484
Autres dettes	65 079	69 045
TOTAL PASSIF	615 994	568 420

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	737 825	757 592
Achats consommés	- 382 354	- 387 233
Charges de personnel	- 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	- 2 588	0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	21 612	28 602
<i>Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>2 144</i>	<i>1 990</i>
<i>Coût de l'endettement brut</i>	<i>- 2 960</i>	<i>- 3 073</i>
Coût de l'endettement net	- 816	- 1 082
Autres charges et produits financiers	78	- 503
Charge d'impôt	- 6 056	- 10 963
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	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 €	3,83	3,89
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)	4,05	4,12

PRINCIPAUX RATIOS

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

	2016	2015
ROCE après IS <i>(Rentabilité des Capitaux Investis)</i>	5,3%	5,7%
Marge op. courante après IS <i>(Résultat Op. après IS / CA)</i>	2,02%	2,06%
Rotation des actifs <i>(CA / Capitaux investis)</i>	2,61	2,79
ROE <i>(Résultat net / Capitaux propres)</i>	7,6%	8,1%
BPA <i>(Bénéfice net par action)</i>	3,83	3,88
PER <i>(au cours de clôture du 31 décembre 2016)</i>	16,81	16,47

ÉTAT DU RÉSULTAT NET

ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

En milliers d'euros

	2016	2015
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	16 809	17 039
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger	1 627	- 1 974
+/- Réévaluation 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 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

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

<i>En milliers d'euros</i>	2016	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	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	2 682	- 10 563
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	- 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	- 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
+/- Incidence 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	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

ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

AU 31 DÉCEMBRE 2016 - NORMES IFRS

	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
<i>En milliers d'euros</i>							
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					0		0
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				962	962		962
Opérations sur titres auto-détenus			- 6	3	- 4		- 4
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 976	- 4 976		- 4 976
Autres mouvements				- 176	- 176	176	0
AU 31 DÉCEMBRE 2015 PUBLIÉ	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				0			0
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				985	985		985
Opérations sur titres auto-détenus			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).

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

EN M€ OU EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



€

3,4%

du Chiffre
d'affaires



2017

TIMELINE

D'UNE ANNÉE À PARTAGER

16 JANVIER 2017

Publication du **Manifeste du Manger Mieux**
La vision de parties prenantes actives du Manger Mieux pour poser les premières pierres d'un nouveau modèle de production, transformation, distribution ou de consommation. Disponible en librairie.

10/11 MARS 2017

Événement du **Manger Mieux, tous acteurs, tous gagnants !**
Organisation à Chantonay en Vendée d'un grand événement public "Mangez mieux, Tous Acteurs, Tous Gagnants".
Témoignages et partage des acteurs déjà engagés dans cette démarche pour : mieux produire, mieux transformer, mieux distribuer, mieux consommer.

5 AVRIL 2017

Communiqué sur les Résultats 2016 et le Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017

27 AVRIL 2017

Publication du **Document de Référence et Reporting RSE 2016**

23 MAI 2017

Publication du **Tome 2 Fleury Michon**, le rapport d'activités.

JUIN À SEPT.

Les parcours du Manger Mieux, Pouzauges (85). Venez découvrir de l'intérieur nos sites de production, le travail mené avec les producteurs et par nos Chefs de Cuisine pour préparer le Manger Mieux.

20 JUILLET 2017

Communiqué sur le Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2017

30 AOÛT 2017

Communiqué sur les Résultats du 1^{er} semestre 2017

24 OCTOBRE 2017

Communiqué sur le Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2017

INFORMATIONS DE L'ACTIONNAIRE

VIE DU TITRE

Comparatif titre Fleury Michon & CAC Mid & Small – janvier à décembre 2016



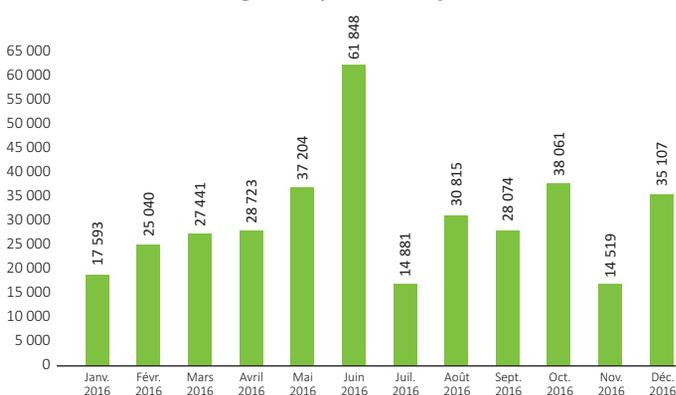
4 387 757

NOMBRE D' ACTIONS
AU 31 DÉCEMBRE 2016

1,10€

DIVIDENDE PAR ACTION
PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DU 23 MAI 2017

Nombre de titres échangés chaque mois de janvier à décembre 2016



Tome 1 : Le Profil



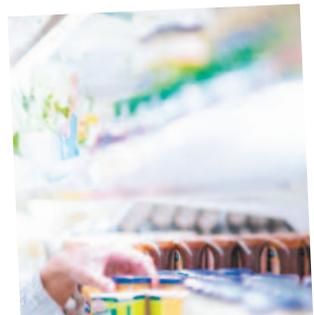
Document de référence



Reporting RSE

Téléchargez ces documents sur www.fleurymichon.fr

Pour toute demande d'information financière :
infos.finances@fleurymichon.fr



Dans le respect de l'environnement, ce document est imprimé sur du papier certifié PEFC, issu de forêts gérées de manière responsable.
 Édition mai 2017 - Agence : **reco**
 Crédits photos : Shutterstock.com, Ph. Zamora, reco, D.R. Fleury Michon, Fotolia.