



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Jean-Marie ROY,
agriculteur engagé
dans la filière Bio.

Fleury Michon

Avril 2019

SOMMAIRE

1	PROFIL	3			
2	PRÉSENTATION DU GROUPE	5			
	1.1 Chiffres-clés	6			
	1.2 Historique	8			
	1.3 Modèle d'affaires et matérialité des enjeux	11			
	1.4 Recherche et développement	23			
	1.5 Facteurs de risques	24			
	1.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	28			
3	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	33			
	Avis au lecteur	34			
	Périmètre et méthodologie de reporting	35			
	2.1 Vision, stratégie et organisation	36			
	2.2 Proposer le meilleur à nos consommateurs	56			
	2.3 Être un partenaire économique de premier rang pour nos clients	68			
	2.4 Maîtriser les impacts environnementaux de nos opérations	73			
	2.5 Agir en employeur responsable	87			
	2.6 Agir en acteur économique responsable et en partenaire solidaire de la vie locale	107			
	2.7 Rapport du vérificateur indépendant et tableau de correspondance	117			
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	123			
	3.1 Organisation et Principes de gouvernance	124			
	3.2 Présentation des mandataires sociaux	131			
	3.3 Informations sur les rémunérations	136			
	3.4 Autres éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	143			
5	RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018	147			
	4.1 Environnement économique et faits marquants du Groupe	148			
	4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	148			
	4.3 Situation financière et trésorerie du Groupe	151			
	4.4 Événements récents et perspectives 2019	151			
	4.5 Résultats de la société mère (Fleury Michon SA)	152			
	4.6 Évolution prévisible et perspectives d'avenir (Fleury Michon SA)	152			
	4.7 Affectation du résultat et dividendes (Fleury Michon SA)	153			
	4.8 Délais de paiement et autres informations (Fleury Michon SA)	153			
	4.9 Investissements, gestion des participations et activités des filiales (Fleury Michon SA)	154			
6	4.10 Événements postérieurs à la clôture	155			
	4.11 Éléments du rapport de gestion présentés dans d'autres parties du Document de référence	155			
7	COMPTES CONSOLIDÉS	157			
	5.1 Bilan	158			
	5.2 État du résultat global	159			
	5.3 Tableau des flux de trésorerie	161			
	5.4 Tableau de variation des capitaux propres	162			
	5.5 Notes annexes	163			
	5.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	186			
8	COMPTES SOCIAUX	191			
	6.1 Bilan	192			
	6.2 Compte de résultat	194			
	6.3 Tableau des flux de trésorerie	195			
	6.4 Tableau de variation des capitaux propres	196			
	6.5 Notes annexes	197			
	6.6 Tableau des filiales et participations	210			
	6.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	212			
	6.8 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	213			
	6.9 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	217			
9	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	223			
	7.1 Renseignements sur la Société	224			
	7.2 Renseignements sur le capital	228			
	7.3 Actionnariat	229			
	7.4 Informations boursières	233			
	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	235			
	8.1 Projet de résolutions	236			
	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	245			
	9.1 Incorporation par référence	246			
	9.2 Personne responsable du Document de référence	246			
	9.3 Documents accessibles au public	247			
	9.4 Communiqués financiers	247			
	9.5 Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	248			
	9.6 Organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	249			
	9.7 Table de concordance du rapport de gestion	250			
	9.8 Table de concordance du Document de référence	252			
	9.9 Lexique	256			



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2019, 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.

Pour manger mieux, il faut d'abord savoir ce que l'on mange.

C'EST POURQUOI FLEURY MICHON A ÉTÉ LE PREMIER INDUSTRIEL À SIGNER LA CHARTE NUTRI-SCORE.

Nutri-score est un nouveau logo proposé par le Ministère de la santé pour connaître la qualité nutritionnelle de ce que nous mangeons. Chez Fleury Michon, nous souhaitons le pousser encore plus loin afin qu'il mentionne aussi les conservateurs, les additifs et les OGM. Car pour nous manger mieux, ça commence par savoir ce que l'on a vraiment dans nos assiettes. Agriculteurs, industriels, distributeurs et consommateurs, pour avancer ensemble sur le sujet, rendez-vous sur la plateforme des Etats Généraux de l'Alimentation : www.egalimentation.gouv.fr



PROFIL



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

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

Notre mission « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » 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.

LES CONSERVATEURS, C'EST PÉRIMÉ.



En 2019, nous supprimons tous
les conservateurs de nos plats.

1905

Création de l'entreprise

3 740

Collaborateurs
(équivalent temps plein)

725,3 M€

Chiffre d'affaires

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	CHIFFRES-CLÉS	6	1.5	FACTEURS DE RISQUES	24
1.1.1	Informations financières sélectionnées	6	1.5.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	24
1.1.2	Informations financières par secteur d'activité	6	1.5.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières)	24
1.1.3	Les faits marquants relatifs à l'année 2018	7	1.5.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations	25
1.2	HISTORIQUE	8	1.5.4	Risques financiers	25
1.3	MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX	11	1.6	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ	28
1.3.1	Organigramme juridique	16	1.6.1	Acteurs et objectifs du contrôle interne	28
1.3.2	Organigramme par activité	17	1.6.2	Gestion des risques	28
1.3.3	Pôle GMS France	18	1.6.3	Présentation de l'organisation générale des procédures de contrôle interne	29
1.3.4	Pôle international	20	1.6.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	29
1.3.5	Pôle ventes avec services et divers (inclus dans autres secteurs)	21	1.6.5	Appréciation des procédures de contrôle interne	30
1.3.6	Sites de production et équipements	22			
1.4	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	23			

1.1 CHIFFRES-CLÉS

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

1.1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires net	737,8	716,9	725,3
% évolution CA	- 2,6 %	- 2,8 %	+ 1,2 %
Résultat opérationnel	21,6	11,5	18,7
Marge opérationnelle	2,9 %	1,6 %	2,6 %
Résultat net	16,8	8,6	14,4
Marge nette	2,3 %	1,2 %	2,0 %
Endettement net	54,2	40,5	93,0

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2016	2017	2018
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	35,2	32,1	44,8
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 23,1	- 14,9	- 82,0
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 26,9	- 18,4	40,8
Variation de la trésorerie nette	39,0	- 1,2	3,7
Trésorerie de clôture	133,6	132,4	136,0

1.1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾

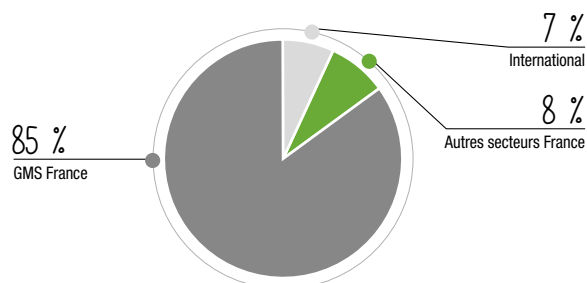
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

En millions d'euros	2016	2017	2018
Pôle GMS France	625,2	601,0	615,3
Pôle International	54,7	58,9	52,4
Autres secteurs France	57,9	57,0	57,6
TOTAL	737,8	716,9	725,3

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

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



GRAPHE HISTORIQUE CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS



Résultat opérationnel (En millions d'euros)

	2016	2017	2018
Pôle GMS France	22,7	18,7	20,8
Pôle International	- 2,6	- 7,4	- 0,1
Autres secteurs France	1,5	0,2	- 2,1
TOTAL	21,6	11,5	18,7

1.1.3 LES FAITS MARQUANTS RELATIFS À L'ANNÉE 2018

« Fleury Michon a amélioré son résultat opérationnel courant et son résultat net en 2018 par rapport à l'année 2017, année marquée par un ralentissement de l'activité. Dans un contexte économique tendu pour l'ensemble des acteurs du secteur alimentaire, nous avons entamé une rénovation en profondeur de notre offre tout en procédant à l'acquisition d'activités stratégiques. 2019 sera encore une année exigeante pour l'industrie alimentaire, au cours de laquelle Fleury Michon franchira une nouvelle étape pour « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». En GMS, nous irons plus loin dans le déploiement opérationnel de notre mission en proposant aux consommateurs de nouvelles offres, toujours en faveur d'une alimentation plus saine et durable (Jambons zéro nitrite, jar). Nous avons également pour ambition d'apporter le Manger Mieux au plus près des consommateurs, dans les zones de flux, en proposant des produits ultra-frais, sains et adaptés aux modes de vie avec les marques Merci Bocaux et Par Ici Cuisine. A l'international, après la réorientation réussie de notre activité canadienne vers le catering aérien, nous allons poursuivre sur cette voie avec des ambitions fortes. Notre objectif est d'installer le modèle d'une croissance rentable, forte et durable au service du Manger Mieux. »

Régis Lebrun, Directeur général de Fleury Michon

Le chiffre d'affaires 2018 du Groupe est de 725,3M€, en progression de +1,2%, malgré une tension toujours vive sur les prix imposée par la Grande Distribution. A périmètre constant, la clôture de chiffre d'affaires s'établit à 703,9M€, en retrait de -1,7%. Au global, le Pôle GMS Libre-Service France a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 615,3 M€ (+2,4 %). A périmètre constant par rapport à 2017, le Pôle GMS LS évolue à -0,6% sur l'année et à -2,8% sur le dernier trimestre. Pour le Pôle International, le chiffre d'affaires est de 52,4M€ en recul de -10,9% pour l'année à taux de change courant (et -8,2% à taux de change constant). Le Pôle Ventes avec Services réalise un chiffre d'affaires de 57,6M€ en progression de +1,0 % par rapport à

2017. Hors acquisition (Good Morning) en Janvier 2018, le Pôle est en recul à l'année de -4,7%.

Le Groupe a déployé courant 2017 un plan de compétitivité visant à sa réorganisation pour travailler de manière plus rapide, plus efficace et plus économe. Ce plan a pleinement porté ses fruits sur l'exercice 2018, pour une clôture de marge opérationnelle courante à 2,8%, contre 1,2% en 2017. Par ailleurs les acquisitions faites en 2018 (Good Morning en Janvier 2018, Paso en Avril 2018) ont favorablement contribué à ce résultat. Le Résultat opérationnel 2018 est de 18,7M€, en amélioration de +7,2M€ pour une marge opérationnelle à 2,6 % pour l'année. Conformément au dispositif dit « Macron » de Prime exceptionnelle de Pouvoir d'achat, Fleury Michon a fait le choix de verser une prime de 500€ aux salariés, pour un montant global non-récurrent de 1,6M€, ce qui impacte d'autant ce Résultat.

La quote-part des sociétés mises en équivalence (PFI, Platos Tradicionales) atteint 0,9M€ en 2018, en retrait par rapport aux 2,6M€ en 2017. En effet, en Espagne le travail sur les gammes a un impact très positif sur l'activité bien qu'à ce stade les processus de production n'ont pas encore été optimisés. En Italie la réorientation des gammes, avec l'arrêt de produits Premier prix au profit de produits fortement évolutifs à la marque Viva la Mamma, se poursuit. Le résultat est essentiellement impacté par les conséquences de l'incendie d'un site industriel en 2017 et le démarrage d'un nouveau site en 2018.

Le Résultat net consolidé 2018 est de 14,4M€, en augmentation de +5,8M€ pour une marge nette de 2,0%.

Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2018 s'élèvent à 236,8 M€, en progression de +5,0 % par rapport à fin 2017 (225,6 M€). Au 31 décembre 2018, la dette financière nette (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et des placements financiers) est en hausse à 93,0M€ contre 40,5 M€ fin 2017. Le gearing (endettement net/capitaux propres) du groupe passe de 18,0% à 39,3%, principalement du fait des acquisitions 2018. La situation financière du groupe demeure pour autant solide.

1.2 HISTORIQUE

DE 1885 AUX ANNÉES 50

DES CHARCUTIERS VENDÉENS AUX HALLES DE PARIS

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

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

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

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

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



ANNÉES 60 ET 70

CAP SUR LE LIBRE-SERVICE

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

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



ANNÉES 80 ET 90

CAP SUR LA NOTORIÉTÉ ET LES NOUVEAUX MÉTIERS

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

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



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

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

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



ANNÉES 2000 À 2013

CAP SUR LA CROISSANCE À MARQUE ET SUR L'INTERNATIONAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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





2015 À AUJOURD'HUI

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

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

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

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

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

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

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

1.3 MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

1

Manger mieux. Un enjeu vital pour la planète et pour chacun d'entre nous.

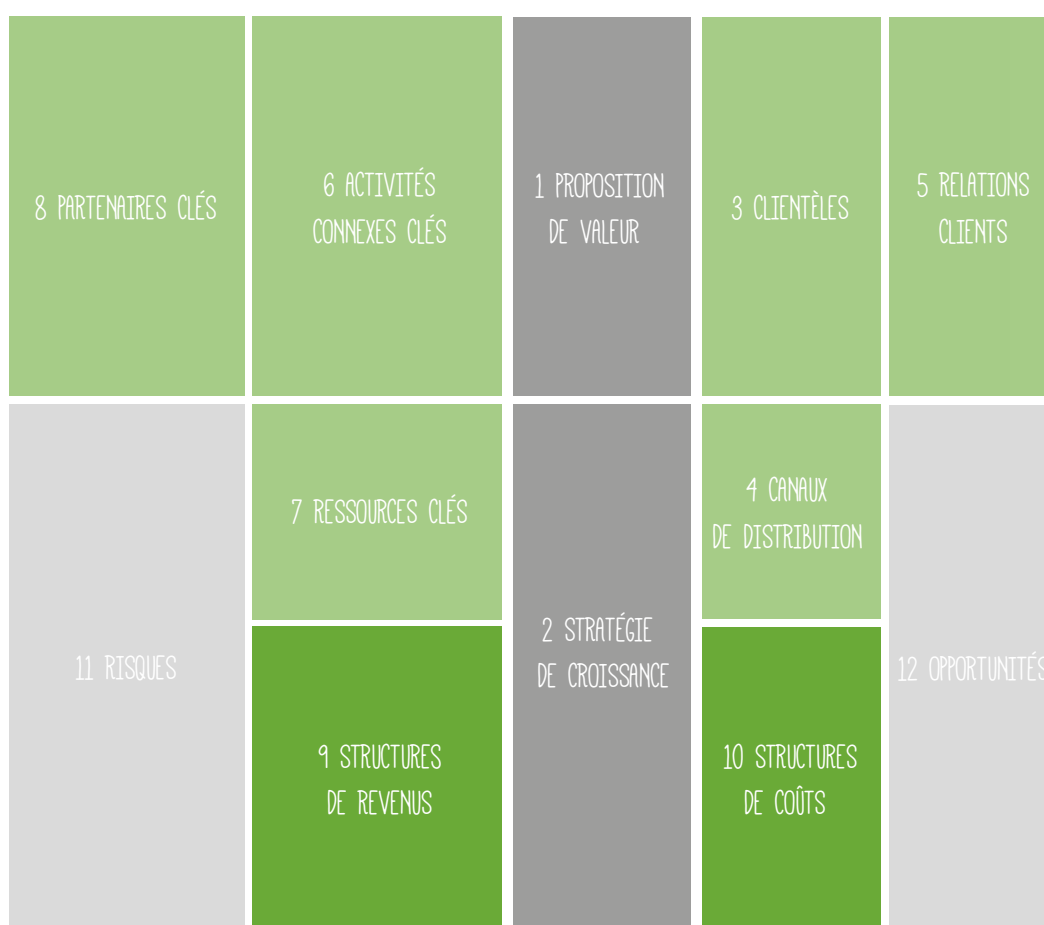
Fleury Michon a défini en 2015 sa feuille de route pour les dix années à venir. Ce projet stratégique devient le schéma directeur de toute l'entreprise. Chaque salarié a vocation à en devenir l'ambassadeur pour « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». L'ambition est de mener cette mission avec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

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

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

Le modèle d'affaires du groupe Fleury Michon

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



8 PARTENAIRES CLÉS

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

6 ACTIVITÉS CONNEXES CLÉS

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

11 RISQUES

à Moyen Terme :

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

à Long Terme :

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

7 RESSOURCES CLÉS

- Fleury Michon bénéficie d'un savoir faire de pointe dans de nombreux domaines : filière et process, culinaire, Santé, restauration livrée
- financière : activité, actionnaire et apporteur de crédit,
 - industrielles,
 - humaine,
 - matières premières agricoles,
 - eau et énergie.

9 STRUCTURES DE REVENUS

- Marge nette 2017 : 1,2 %, Marge nette 2018 : 2,0 % Facteurs impactants du revenu :
- amplitude de ventes,
 - cours des matières premières agricoles,
 - capacité à répercuter les coûts dans les tarifs à la GMS (contexte baissier de Guerre des Prix),
 - une forte capacité d'innovation, dans le contexte de nouvelles attentes de consommation (moins mais mieux).

1 PROPOSITION DE VALEUR

AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR

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

3 CLIENTÈLES

- 100 % des consommateurs en France,
- les convives de déjeuners d'affaire et buffets en entreprise en Île de France,
- les voyageurs sur les lignes aériennes nord-américaines et européennes.

5 RELATIONS CLIENTS

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

2 STRATÉGIE DE CROISSANCE

- Identifier les marchés alimentaires porteurs et systématiquement améliorer la qualité de l'offre disponible :
- montée en gamme (produits bons et sains avec un bénéfice santé),
 - service pour répondre à des nouvelles attentes (restauration livrée),
 - diversification des activités qui peut être réalisée en interne ou en externe, par des acquisitions ciblées.

4 CANAUX DE DISTRIBUTION

- › **BtoB France :**
 - GMS LS (85 % du CA),
 - RHD et Restauration hospitalière
- › **BtoB International :**
 - GMS (3 %),
 - catering aérien (7 %)
- › **BtoC France :**
 - plateaux repas et événementiel en entreprise (5 %),
 - kiosques en zone de flux urbains (Par ici Cuisine et Merci Bocaux).

12 OPPORTUNITÉS

à Moyen Terme :

- Fleury Michon s'est réorganisé complètement en 1 an : plus souple, plus réactif, plus frugal,
- changement profond de la consommation, les consommateurs attendent des offres saines et responsables comme le Bio ou le végétal,
- changement des modes de vie : des fortes opportunités autour du snacking, de l'apéritif dinatoire,
- le digital permet une nouvelle relation avec les consommateurs,
- la GMS en recherche de nouvelles solutions : Fleury Michon construit ses propositions sur sa capacité d'anticipation (1^{ère} marque du Manger Mieux), sa forte capacité d'innovation et son expertise nutritionnelle (1^{ère} marque apposant le Nutri-Score) ainsi que sa capacité à déployer (1^{ère} Force de Vente reconnue par la GMS)

à Long Terme :

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

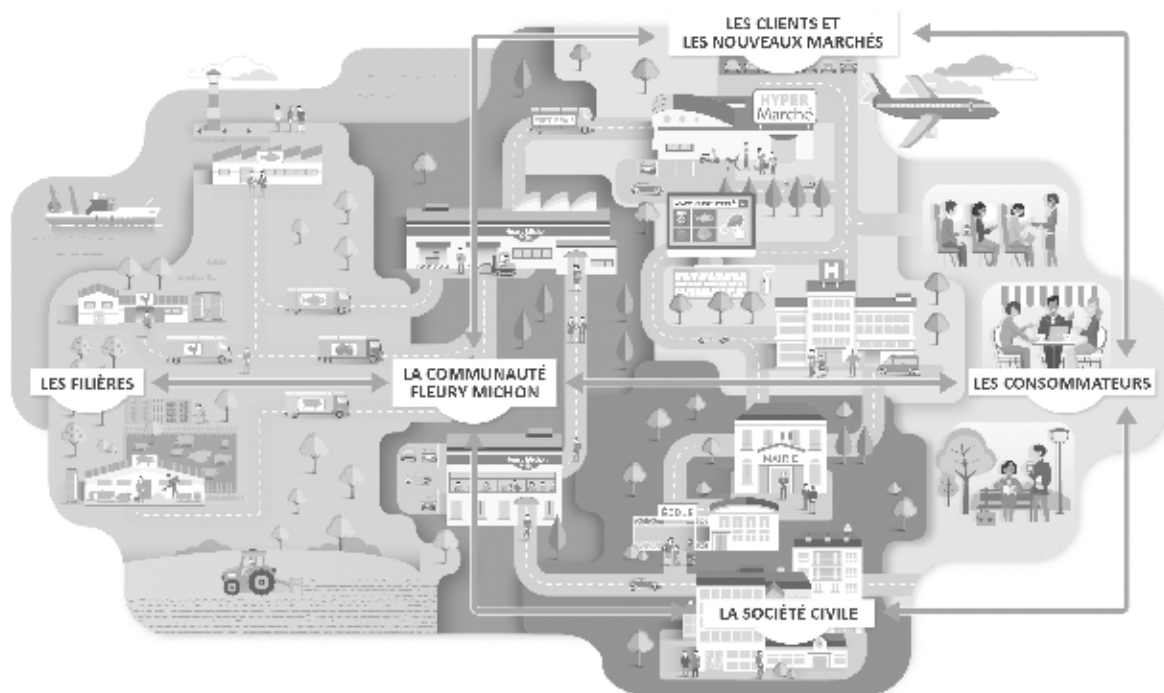
10 STRUCTURES DE COÛTS

- achats fournisseurs : 68 %,
- masse salariale : 23 %,
- état et collectivité : 2,5 %,
- amortissements et réinvestissement : 5,3 %,
- actionnaires : 0,7 %.

Matérialiser les enjeux : Matrice de Matérialité

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

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



En 2018, pour aller plus loin, le Groupe a retravaillé sur ses enjeux avec un double regard : celui de Fleury Michon et celui des différentes parties prenantes. Une matrice de matérialité a été ainsi réalisée, listant les enjeux prioritaires de Fleury Michon, du point de vue de Fleury Michon mais également du point de vue des différentes parties prenantes. Concernant la méthodologie, une enquête a été réalisée auprès d'une trentaine de personnes, la moitié composée de personnels d'encadrement du Groupe en lien direct avec les enjeux du Manger Mieux ; l'autre moitié composée de consommateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, ouvriers et cadres du Groupe hors métiers spécifiques du Manger Mieux, investisseurs, journalistes, scientifiques, agriculteurs... Signataire du Global Compact depuis 2003, il nous a été naturel de choisir le référentiel des Objectifs de Développement Durable du Global Compact des Nations Unies, pour sa simplicité, sa précision et son universalité. Chaque personne interrogée a ainsi pu lister les 5 Objectifs du développement durable (ODD), parmi les 17 existants, qui lui semblait prioritaires pour Fleury Michon. Ensuite, nous avons additionné les réponses des deux groupes pour classer chaque ODD avec une double note : celle du collège Fleury Michon, et celle du collège Partie Prenante. La matrice ci-dessous permet de visualiser le résultat.

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

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

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

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

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

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

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

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

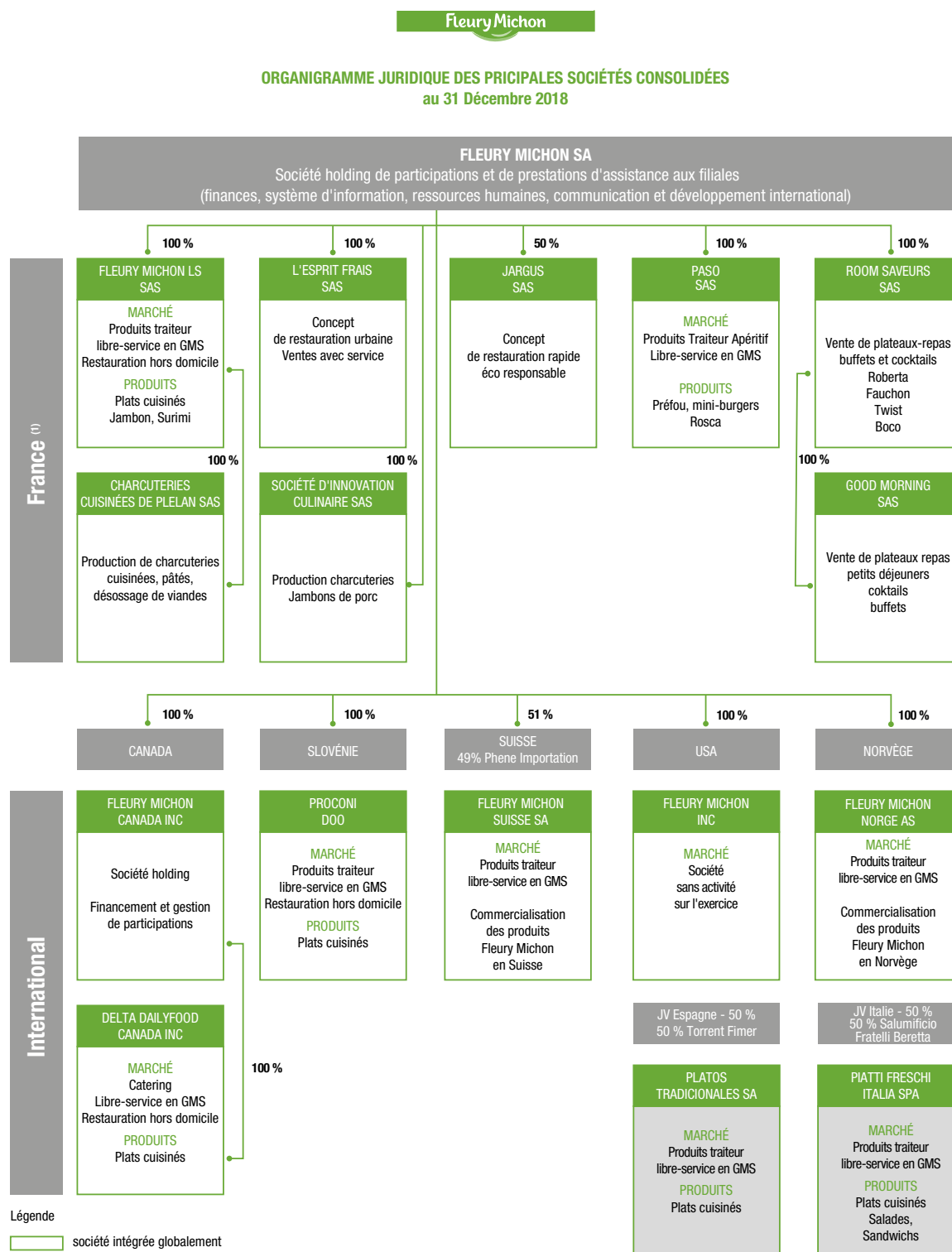
Les trois premiers de ces enjeux correspondent parfaitement à la mission du Groupe: « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Les deux derniers de ces enjeux correspondent au rôle que peut jouer une entreprise, alimentaire, dans la protection de l'Environnement.

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

POSITIONNEMENT DES ENJEUX

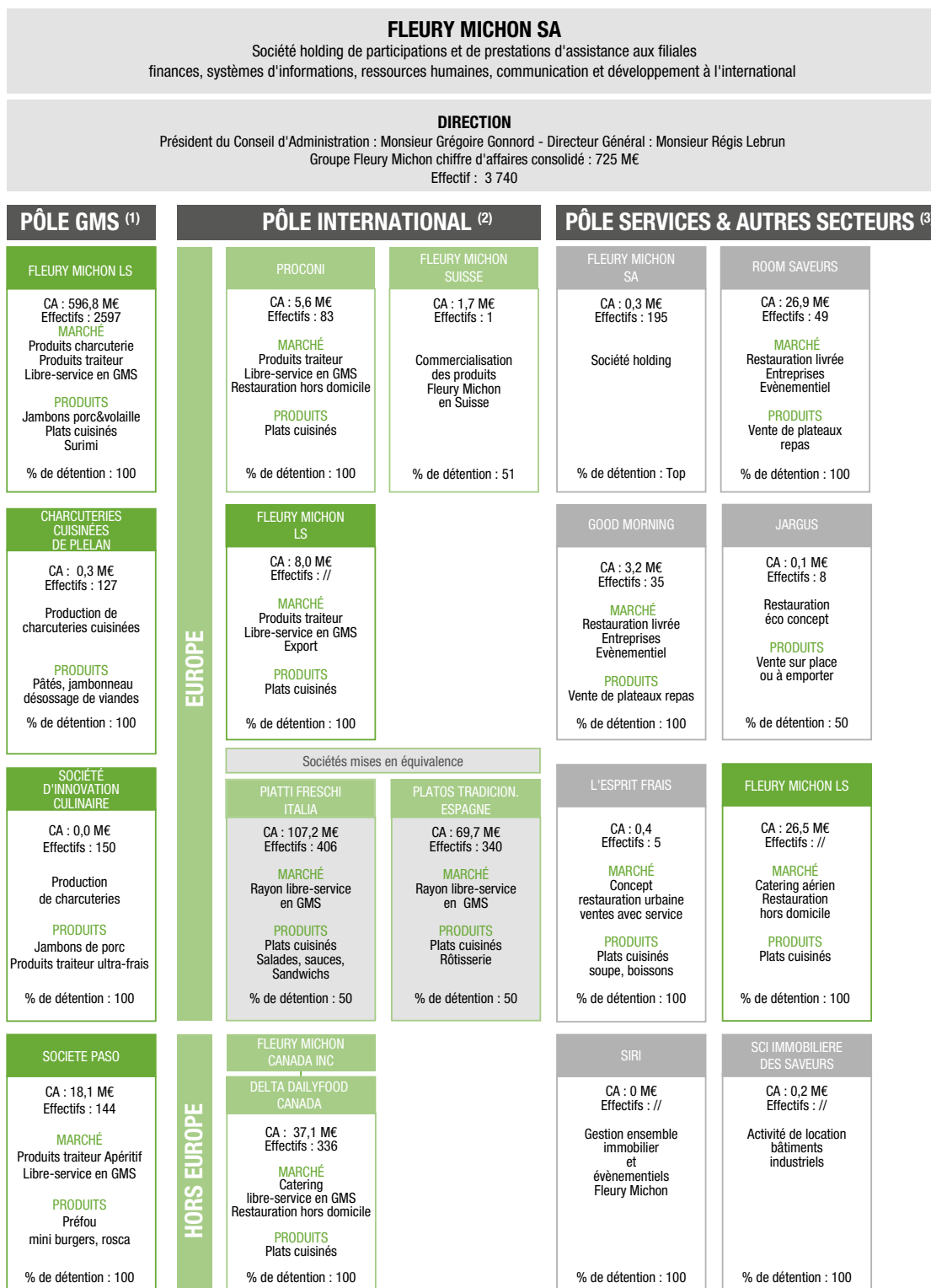


1.3.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE



1.3.2 ORGANIGRAMME PAR ACTIVITÉ

1



(1) autres sociétés rattachées à l'activité PASO : société TOM (effectifs 11), SCI Gigaro.
 (2) autres sociétés sans activité au 31 décembre 2018 : Fleury Michon Norge, Fleury Michon USA.
 (3) autres sociétés : valégain Développement et Très Bien Merci (sans activité au 31 décembre 2018).

1.3.3 PÔLE GMS FRANCE

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

À la fin de l'année 2018, le Pôle GMS Libre-Service France (85 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 615,3 millions d'euros (+ 2,4 %) *versus* 601,0 millions d'euros et a bénéficié de l'intégration à compter d'avril 2018 de la société PASO. À périmètre constant par rapport à 2017, le Pôle GMS évolue négativement de - 0,6 %.

La marque Fleury Michon suit cette tendance et est en recul de 0,9 % sur l'activité historique.

Par marché, les produits à marque Fleury Michon ont réalisé les performances suivantes :

- Gammes de Charcuterie (71 % du CA) : chiffre d'affaires de 435,7 millions d'euros (- 0,6 %) ;
- Gammes Traiteur (18 % du CA) : chiffre d'affaires de 112,1 millions d'euros soit + 13,5 % (- 4,8 % à périmètre constant) ;

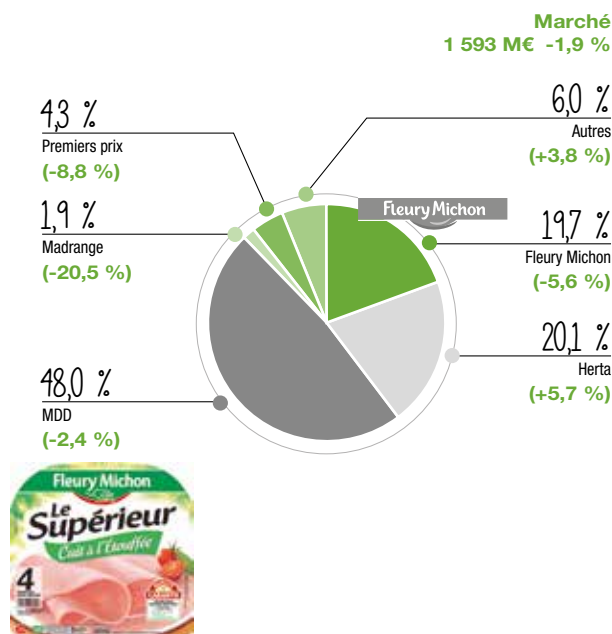
- Gammes Surimi (11 % du CA) : chiffre d'affaires de 67,5 millions d'euros (+ 5,6 %).

Fleury Michon est présent sur différents segments en tant que leader ou co-leader que sont les jambons de porc, les jambons de volaille, les charcuteries élaborées, le surimi, les plats cuisinés individuels. L'offre est déclinée sous des labels de qualité (Bio, J'aime, label rouge, MSC) de bénéfice santé (teneur réduite en sel, bleu blanc cœur, sans OGM, sans antibiotiques...)

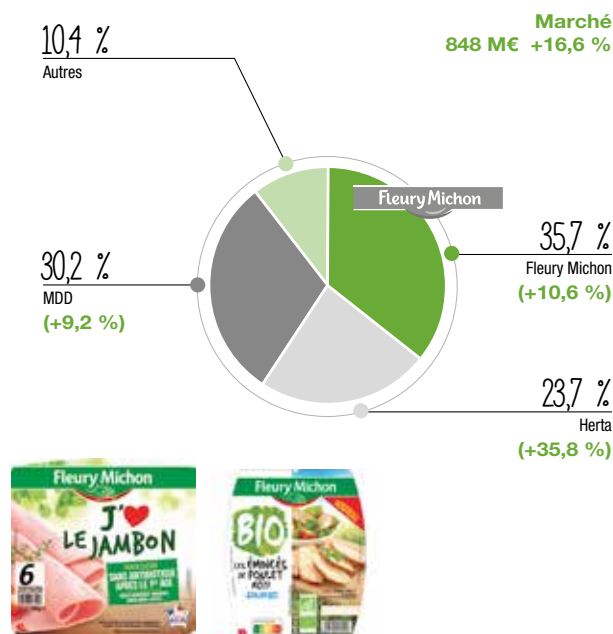
Concurrents principaux présents sur les segments de marché (renvoi des tableaux des parts de marché) :

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

LES JAMBONS DE PORC

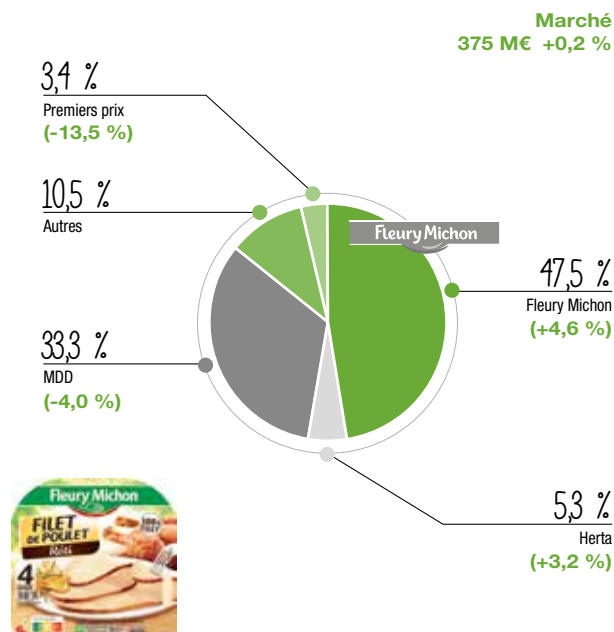


LES CHARCUTERIES MANGER MIEUX *

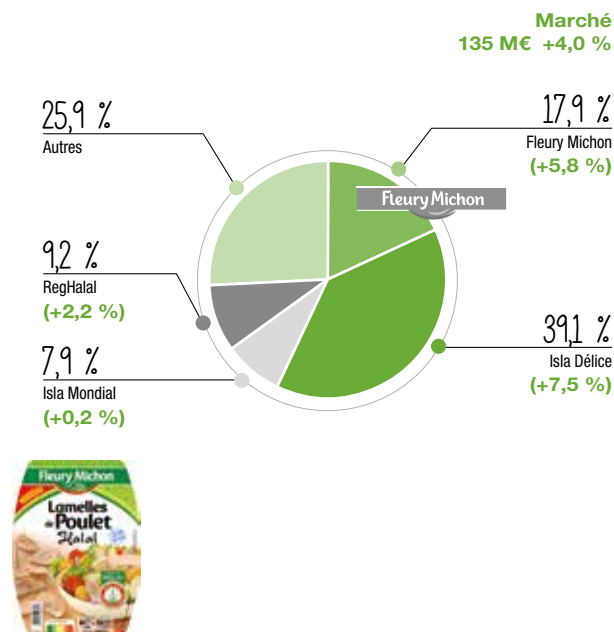


* Filières responsables (Bio, J'aime...) + Santé (Teneur en sel réduite, allégées...)

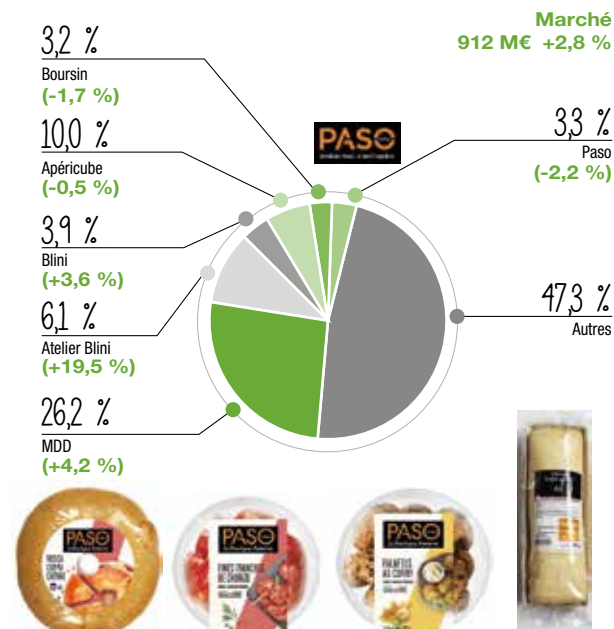
LES JAMBONS DE VOLAILLE



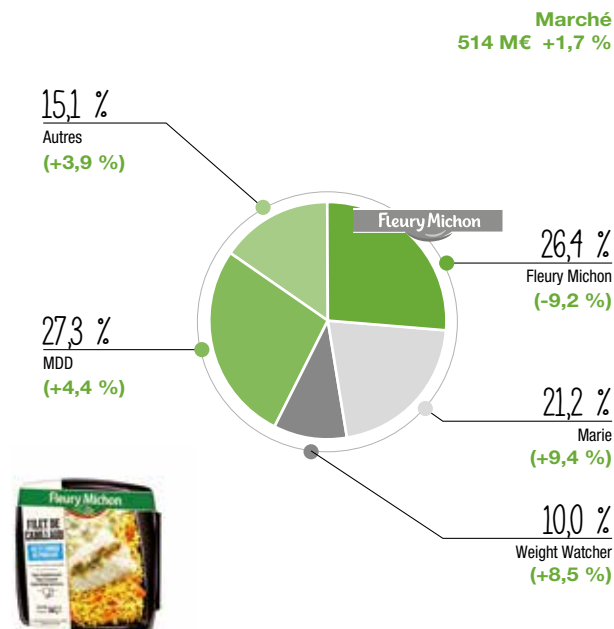
LES CHARCUTERIES HALAL



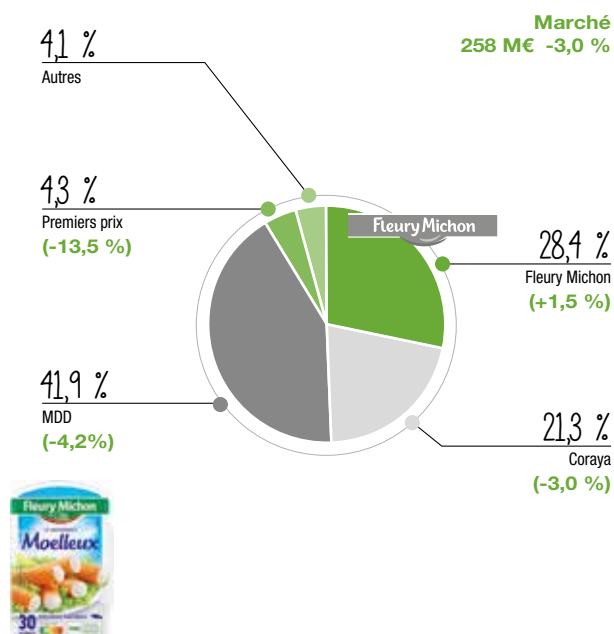
L'APÉRITIF



LES PLATS CUISINÉS INDIVIDUELS (HORS BOX)



LE SURIMI



1.3.4 PÔLE INTERNATIONAL

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

Fleury Michon a une volonté claire de se développer à l'International sur le marché du frais libre-service. 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 aujourd'hui des implantations industrielles dans 4 pays et une présence commerciale dans 8 pays.

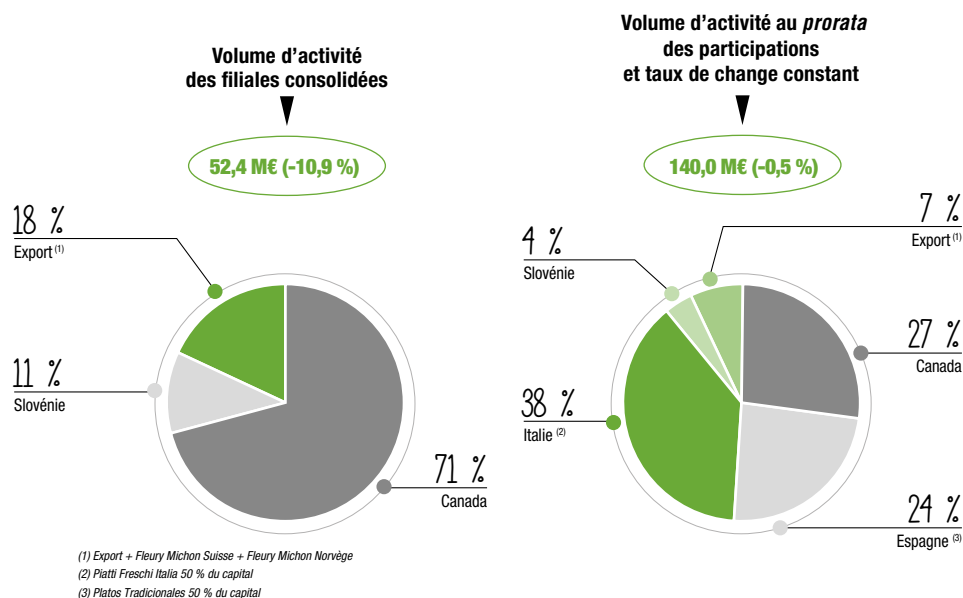
Pour le Pôle International, le chiffre d'affaires cumulé à fin 2018 (7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) est de 52,4 millions d'euros versus 58,8 millions d'euros en décroissance à - 10,9 % (- 8,2 % à taux de change constant).

À l'international, la dynamique de progression constatée les années précédentes n'a pas été confirmée en 2018. Le recul du chiffre d'affaires résulte de l'arrêt programmé de l'activité Fleury Michon Norvège et de la contreperformance de l'activité Export (départ de France) et de Fleury Michon Suisse. L'activité canadienne a été

satisfaisante malgré un chiffre d'affaires en baisse de 3,6 % (- 3,6 % à taux de change courant) du fait du recentrage sur l'activité catering aérien et de la réduction de l'offre en libre-service pour la grande distribution.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans des contextes différents. La société Piatti Freschi Italia (PFI) est de nouveau en croissance après avoir fait face à une réduction d'une partie de ses capacités de production (incendie de l'usine de Marnate en 2017) en privilégiant les produits à marque Viva la Mamma face aux marchés MDD. Le chiffre d'affaires ressort à 107,2 millions d'euros versus 103,2 millions d'euros, soit + 3,9 % versus - 4,6 %. La société Platos Tradicionales implantée en Espagne continue sa progression à + 14,6 % versus + 7,1 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 69,7 millions d'euros versus 60,8 millions d'euros ; grâce au lancement réussi de nouvelles gammes de plats cuisinés et de gratinés, des produits sans conservateurs ni additifs.

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE EN 2018



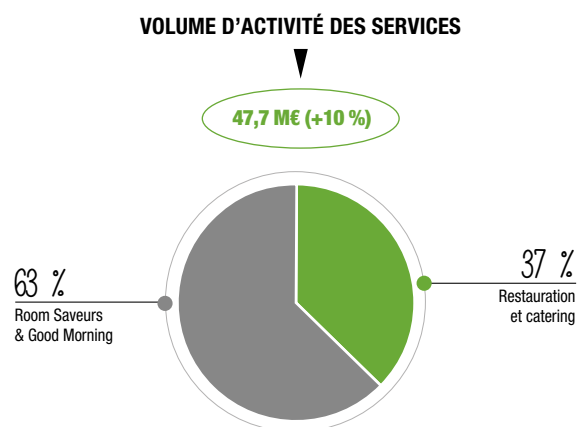
1.3.5 PÔLE VENTES AVEC SERVICES ET DIVERS (INCLUS DANS AUTRES SECTEURS)

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

Le pôle « Ventes avec Services » représente 8 % de l'activité globale du Groupe.

Le groupe Fleury Michon continue son développement avec +1,0 % sur l'exercice en restaurant de nouveaux concepts et 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 s'élève à 57,6 millions d'euros versus 57,1 millions d'euros en 2017. A périmètre constant le pôle est en recul de 4,9 %. Au sein de ce pôle, l'activité plateaux-repas, buffets et cocktails livrés a évolué de +10,8 % versus 5,2 % en 2017 en intégrant les croissances externes. L'activité historique est en effet légèrement négative à -1 % en raison d'une forte concurrence (attrait du food tech) et du lancement d'innovations décalé en début d'année 2019.



1.3.6 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 intègre désormais deux nouveaux sites suite à l'acquisition de l'activité Paso dont la nouvelle usine dédiée à la fabrication du « Préfou ».

Le Groupe dispose de 12 sites industriels en propre et 8 sites en partenariat (joint-venture).

11 SITES EN FRANCE, DONT 8 SITES SITUÉS EN VENDÉE

- 2 sites – localité de Chantonay (85) : un site de charcuterie (jambons de volaille) et un site de traiteur de la mer (surimi) ;
- 1 site – localité de Mouilleron en Pareds (85) : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 2 sites – localité de Pouzauges (85) : un site de charcuterie (jambon de porc) et un site traiteur (plats cuisinés et surimi) ;
- 1 site – localité de la Meilleraie-Tillay - gare de Pouzauges (85) : 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 – localité de la Chapelle Achard (85) : site de fabrication du Préfou (pain apéritif) - construction 2017 ;
- 1 site – localité Olonne sur Mer (85) : siège social et site historique de fabrication (Bail de location) ;
- 1 site en Bretagne – localité de Plélan-le-Grand : site de charcuterie (préparation viandes et produits de charcuterie) ;
- 1 site en Nord Pas de Calais – localité Cambrai : site de charcuterie (jambons de porc) et nouvel atelier ultra-frais ;

- 1 site en région parisienne – localité Frépillon : location immobilière.

10 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) ;
- 6 sites en Italie (site de traiteur) – 3 localités historiques Trezzo sull'Adda, Traversetolo et Caresanablot – 3 nouveaux sites suite à l'acquisition de la société Sapore e Gusto Italiani (SGI) : Albinia, Massa e Cozzile, Leini ;
- 1 nouveau site de « Viva la mamma » basé dans le New Jersey, USA.

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	2016	2017	2018
Fleury Michon SA ⁽¹⁾	France	3,5	3,5	7,4
Fleury Michon Charcuterie ⁽²⁾	France	9,5	-	-
Charcuteries Cuisinées de Plélan	France	0,8	0,9	0,9
Société d'Innovation Culinaire	France	2,3	0,2	2,2
Fleury Michon Traiteur	France	5,7	16,6	19,5
Fleury Michon Logistique ⁽²⁾	France	0,4	-	-
Autres sociétés	France	1,6	0,2	1,3
SOUS-TOTAL FRANCE		23,8	21,4	31,3
Proconi	Slovénie	0,4	0,2	0,1
Fleury Michon Amérique	Canada	0,9	3,3	2,3
SOUS-TOTAL INTERNATIONAL		1,3	3,5	2,4
TOTAL		25,1	24,9	33,7

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

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

1.4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

DES CHAMPS DE RECHERCHE MULTI DISCIPLINAIRES

1

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

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

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

- Sur l'engagement sel :
 - baisse des teneurs moyennes de - 15,6 % en plats cuisinés,
 - baisse des teneurs moyennes 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.

Composée de cuisiniers et d'ingénieurs, l'équipe R&D renouvelle chaque année 20 à 30 % des recettes. Les efforts de recherche et de développement se sont poursuivis au cours de l'exercice 2017 afin d'élaborer de nouveaux procédés ou de nouveaux produits selon les trois grands axes suivants :

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

Ces dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charge, aucune dépense n'a été portée à l'actif au cours de l'exercice 2018.

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

1.5 FACTEURS DE RISQUES

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).

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

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

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

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

1.5.2 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 serait susceptible d'avoir un effet significativement défavorable sur son activité, ses résultats et perspectives ainsi que sa situation financière.

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

Afin de répondre aux modes et habitudes de consommation, le Groupe propose une large gamme de produits traiteurs et de

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

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

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

Le Groupe dispose de 11 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.

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

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

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

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

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

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

La société Fleury Michon en tant que société mère, ainsi que les sociétés filiales Fleury Michon Charcuterie, Charcuterie Cuisinées de Plélan, Société d'Innovation Culinaire, ont reçu de l'Autorité de la Concurrence le 19 février 2018 (période de janvier 2011 à avril 2013), une notification de griefs pour entente horizontale au titre de certaines pratiques dans le secteur de la charcuterie (Jambon de porc). Fleury Michon a contesté cette notification auprès des services de l'Autorité ; l'instruction est en cours et aucune décision n'ayant été rendue à la date du présent Document de référence. La société Fleury Michon n'est pas en mesure d'anticiper les suites de la procédure ni les conséquences éventuelles à ce stade, et n'a donc pas comptabilisé de provision pour risques au 31 décembre 2018.

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

La société Fleury Michon ainsi que ses filiales principales françaises ont reçu en janvier 2019 un avis de contrôle de l'URSSAF portant sur les exercices 2016, 2017 et 2018. À ce stade de la procédure et en l'absence de notification, la Société n'a pas comptabilisé de provision pour risques dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

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

1.5.4 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.

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

afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2018, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2019 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	2 000	-
Change à terme asymétrique	-	-
Contrat à terme accumulateur	-	-
Contrat de change à terme ventes	-	-
TOTAL	2 000	-

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

1.5.4.2 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 2018, le montant couvert est de 44 193 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 58,4 % à la clôture de l'exercice *versus* 51 % en 2017. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note annexe 1 paragraphe 1.2.15.

1.5.4.3 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 2018 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 96 840 actions propres pour une valeur totale 2 780 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 38,60 euros au 31 décembre 2018, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 3 738 milliers d'euros.

1.5.4.4 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. Le programme de titrisation de créances, d'un montant maximum de 50 millions d'euros, est actif depuis 2016 afin de diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme. Au 31 décembre 2018, la trésorerie nette ressort à 136,0 millions d'euros (139,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 3,2 millions d'euros de découvert bancaire) *versus* 132,4 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 40,6 millions d'euros et de 39,3 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier s'élève ainsi à 93,0 millions d'euros contre 40,5 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires. La société Fleury Michon Amérique (ex Delta Dailyfood) a procédé sur l'exercice au remboursement de la dette financière restante envers la compagnie de « Financement Agricole Canada », soit 291 milliers d'euros pour lesquels une lettre de tolérance avait été émise sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2018.

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.

1.5.4.5 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.

1.5.4.6 RISQUE LIÉ AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'activité du Groupe est sujette aux risques environnementaux liés au changement climatique de par son activité de fabrication de produits alimentaires comme l'ensemble de la filière agroalimentaire. Les

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

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

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

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

les filiales consolidées par intégration globale. Les nouvelles acquisitions (Paso, Good Morning) ainsi que les sociétés hors France (Fleury Michon Amérique, Proconi, FM Suisse et FM Norvège) disposent de leur propre système de contrôle interne et intègrent progressivement le dispositif de la Holding.

1.6.1 ACTEURS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

En 2018, Fleury Michon renforce ces principes de conduite éthique et adopte le Code de conduite anti-corruption MiddleNext. L'ensemble exprime les bonnes pratiques à adopter et guide les collaborateurs du Groupe dans les relations d'affaires. Un dispositif d'alerte interne complète les mesures mises en place et permet de remonter les préoccupations et les éventuelles conduites ou situations contraires aux principes éthiques énoncés. Un dispositif de formation en ligne de prévention a également été déployé au cours de l'année 2018 afin de sensibiliser le management et les collaborateurs identifiés comme potentiellement les plus exposés. Les principes et le Code anti-corruption de MiddleNext sont disponibles sur le site internet fleurymichon.fr rubrique Le groupe - engagement responsable et éthique.

1.6.2 GESTION DES RISQUES

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

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

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

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits au chapitre 1 paragraphe 1.5 facteurs de risques du Document de référence.

Afin de mieux faire vivre le dispositif de gestion des risques, le Groupe a entrepris et finalisé la démarche globale « 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 de plans d'actions ;
- Plan de contrôle et de surveillance.

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

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

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

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

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

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

La fonction comptable et financière est assurée par une équipe centralisée au niveau du siège social du Groupe qui met en place les procédures comptables et la révision des principales sociétés du Groupe. La fonction financière regroupe les fonctions de comptabilités (générale, fournisseurs, clients), gestion de la paie, fiscalité, les services de contrôle de gestion et du prix de revient, l'administration des ventes des sociétés, l'audit, la consolidation et le service assurances. Dans les sociétés non centralisées et hors France, le Groupe s'appuie sur le service administratif et financier de la filiale ainsi que sur la fonction d'audit interne qui réalise des travaux complémentaires de conformité notamment dans l'application des normes IFRS.

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

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

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

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

L'intégration des données comptables et financières est réalisée par le service consolidation rattaché à la Direction financière garante de la cohérence et de l'homogénéité des données consolidées. La réalisation des comptes consolidés est effectuée à partir des

informations communiquées sous forme de liasses de consolidation Groupe en complément des balances comptables et états financiers d'origine. Le processus de consolidation défini dans le manuel de consolidation assure le respect des normes en vigueur, la comparabilité des comptes et l'information nécessaire lors d'opérations complexes.

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

1.6.5 APPRÉCIATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

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

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières communiquées aux organismes sociaux et de gestion ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Comment manger plus bio si on ne produit pas plus de bio ?

**AUJOURD'HUI, LA PRODUCTION FRANÇAISE DE PORC BIO
EST INSUFFISANTE POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE.**

Chez Fleury Michon, nous voulons augmenter la production de bio en créant une nouvelle filière de porc bio en France. Mais nous ne pourrons pas y parvenir seuls. Éleveurs, distributeurs, industriels, ne passons pas à côté du rendez-vous des États Généraux de l'Alimentation pour réussir ensemble l'aventure du « Manger Mieux ».



2018

7^e reporting RSE

100 %

Taux de couverture
des activités consolidées
(hors acquisitions 2018)

43

Critères de reporting

2

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

AVIS AU LECTEUR	34	2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS	73
PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING	35	2.4.1 Notre démarche de management de l'environnement	73
Le choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE	35	2.4.2 Prévenir les pollutions	75
Conformité aux lois et règlements	35	2.4.3 Utiliser les ressources durablement	77
		2.4.4 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)	83
		2.4.5 Agir en faveur de la biodiversité	84
		2.4.6 Démarche environnementale de room saveurs	84
2.1 VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION	36	2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE	87
2.1.1 Les enjeux stratégiques de Fleury Michon	36	2.5.1 La politique Ressources Humaines : la recherche du juste équilibre entre le développement économique et la vision humaine	87
2.1.2 Notre vision de la responsabilité sociétale	39	2.5.2 Le périmètre du reporting social	89
2.1.3 Les enjeux RSE de Fleury Michon	42	2.5.3 Le profil des effectifs du Groupe	89
2.1.4 Intégrer les actifs intangibles de l'entreprise dans sa valorisation	46	2.5.4 Assurer la santé, la sécurité et promouvoir le bien vivre ensemble au travail	93
2.1.5 La démarche RSE portée au plus haut niveau de l'entreprise	47	2.5.5 Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe	99
2.1.6 Une démarche conduite dans le dialogue avec les parties prenantes	48	2.5.6 Proposer une politique de rémunération adaptée	101
2.1.7 La gouvernance responsable et respect de l'éthique	53	2.5.7 Favoriser la diversité dans l'entreprise	102
		2.5.8 Entretenir un climat social mettre en place les conditions favorables à l'épanouissement de chacun	104
2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS	56	2.5.9 Room Saveurs : Militer pour des emplois de qualité	105
2.2.1 Étendre notre démarche de responsabilité À nos approvisionnements	56	2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE	107
2.2.2 Entretenir une démarche nutritionnelle active	60	2.6.1 Entretenir des relations loyales avec les fournisseurs	107
2.2.3 Ne jamais transiger avec la qualité et la sécurité des produits	64	2.6.2 Mettre le dynamisme économique de Fleury Michon au service de son écosystème	108
2.2.4 L'avènement de la relation avec les consommateurs	66	2.6.3 Impact sur l'emploi et la valeur ajoutée	108
		2.6.4 Participer à la vie locale	112
2.3 ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS	68	2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE	117
2.3.1 Une écoute permanente et des équipes commerciales dédiées pour une relation privilégiée	68	2.7.1 Le rapport du vérificateur indépendant	117
2.3.2 Des marques fortes, gage de qualité et d'innovation	69	2.7.2 Le tableau de correspondance	119
2.3.3 Une chaîne logistique performante et responsable	70		
2.3.4 Des certifications gage d'assurance qualité et d'exigence	72		

AVIS AU LECTEUR

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

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

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

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

Pour sa publication 2018 le rapport RSE évolue, conformément aux textes, vers une Déclaration de performance extra-financière intégrant notamment un modèle d'affaires, une matrice de matérialité et l'étude des risques. Ces nouveaux éléments sont situés dans le chapitre 1 du présent Document de référence. Pour l'édition de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe indépendante du Document de référence, ces éléments sont réintégrés dans son chapitre 1 « Vision, Stratégie et Organisation ».

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

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

Au niveau du périmètre France, le périmètre de reporting 2018 est identique à celui de 2017. Les entités acquises par le Groupe début 2018 (Paso et Good Morning) n'ont pas à cette date été intégrées dans ce reporting.

Au niveau du Groupe, le périmètre 2018 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 %.

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

- l'unité économique et sociale Vendée (UES Vendée). L'UES Vendée, à elle seule, représente plus de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018 ;
- 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 ;
- Fleury Michon Amérique, ex DDFC, au Canada, Province de Québec ;
- Proconi en Slovénie à Murska Sobota.
- Fleury Michon Suisse.
- Fleury Norge AS, en Norvège, société de commercialisation ne comportant qu'un seul salarié et dont l'arrêt a été programmé pour Janvier 2019.

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

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

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

- Piatti Freschi Italia en Italie ;
- Platos Tradicionales en Espagne ;

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.

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 cinq 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 plus sur une communication qui recherche plus l'émotion que le reflet de la réalité.

Le problème à résoudre est sociétal

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

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

provoque une montée de la pollution impactant les denrées d'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 rentabilité.

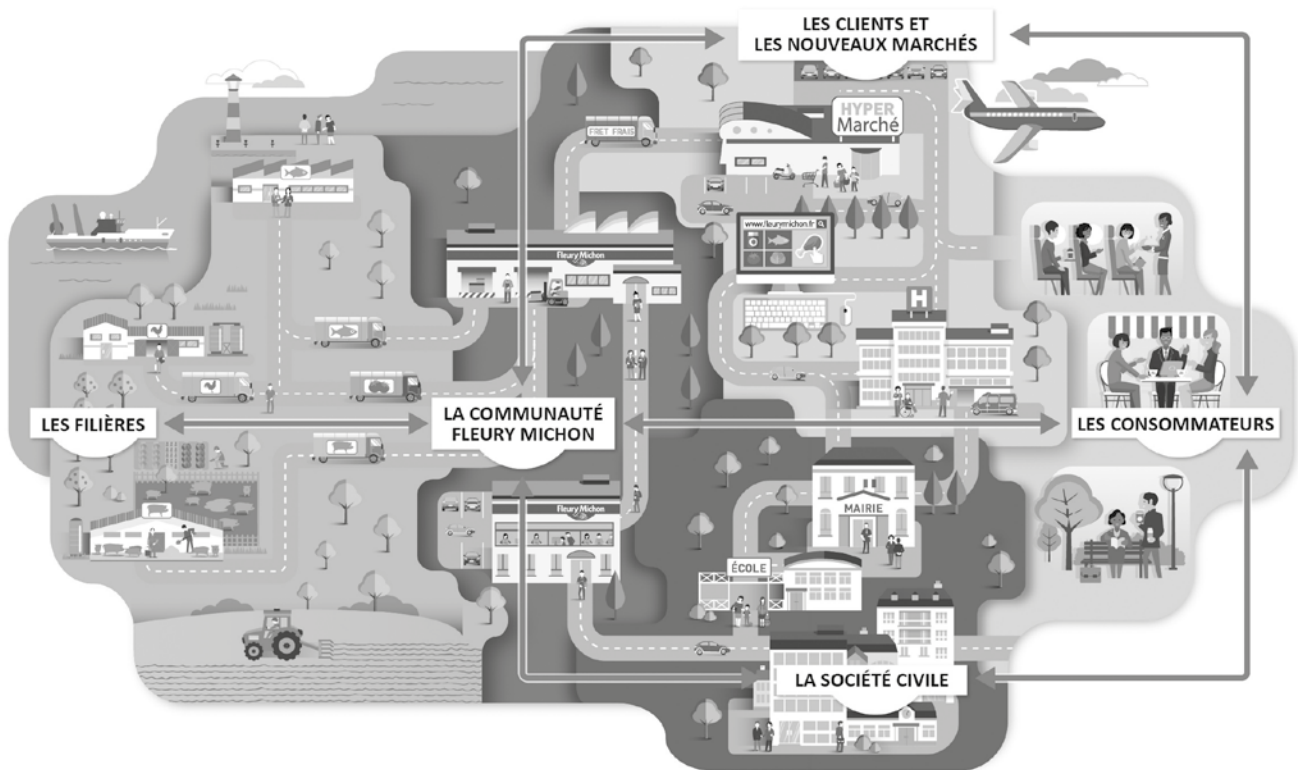
Nous retrouvons un décalage entre avoir envie de changer et le faire. Sur le principe, l'idée d'aider les hommes à manger mieux chaque jour est partagée par tous. Mais la grande difficulté est de modifier le comportement de toutes les parties prenantes.

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

2.1.1.2 LE CHANTIER CONSOMMATEURS

Le lien que nous voulons réinventer

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

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

Le résultat que nous visons

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

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

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

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

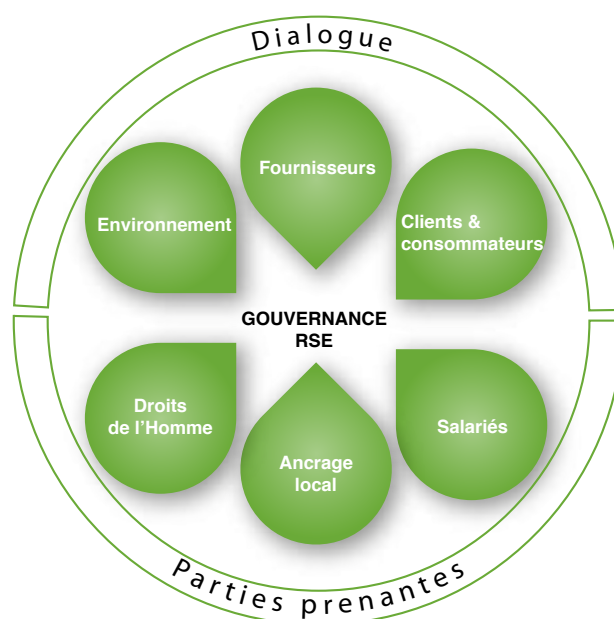
Nous voulons que dans un avenir proche chaque citoyen, grâce à son action responsable, participe à la transformation d'un monde qui change.

2.1.1.7 LA RSE SE FOND DANS LE PROJET D'ENTREPRISE

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

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

POLITIQUE RSE FLEURY MICHON, AVRIL 2010-MAI 2015

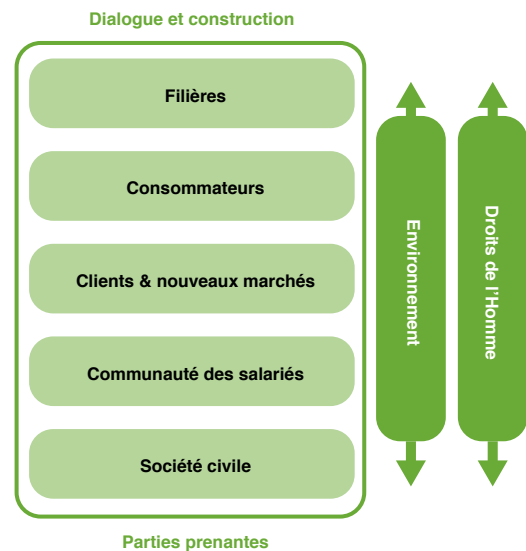


Le projet Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », juin 2015

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

RESPECT 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.

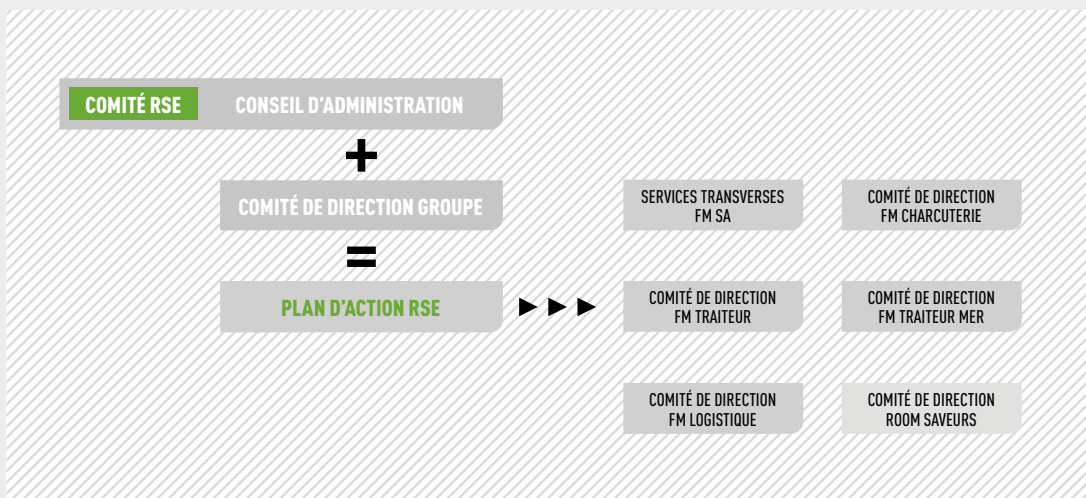
► Nous suivons en interne l'application de nos bonnes pratiques d'achat et nous les communiquons en externe.

“ 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

2.1.3 LES ENJEUX RSE DE FLEURY MICHON

2 PRODUCTION

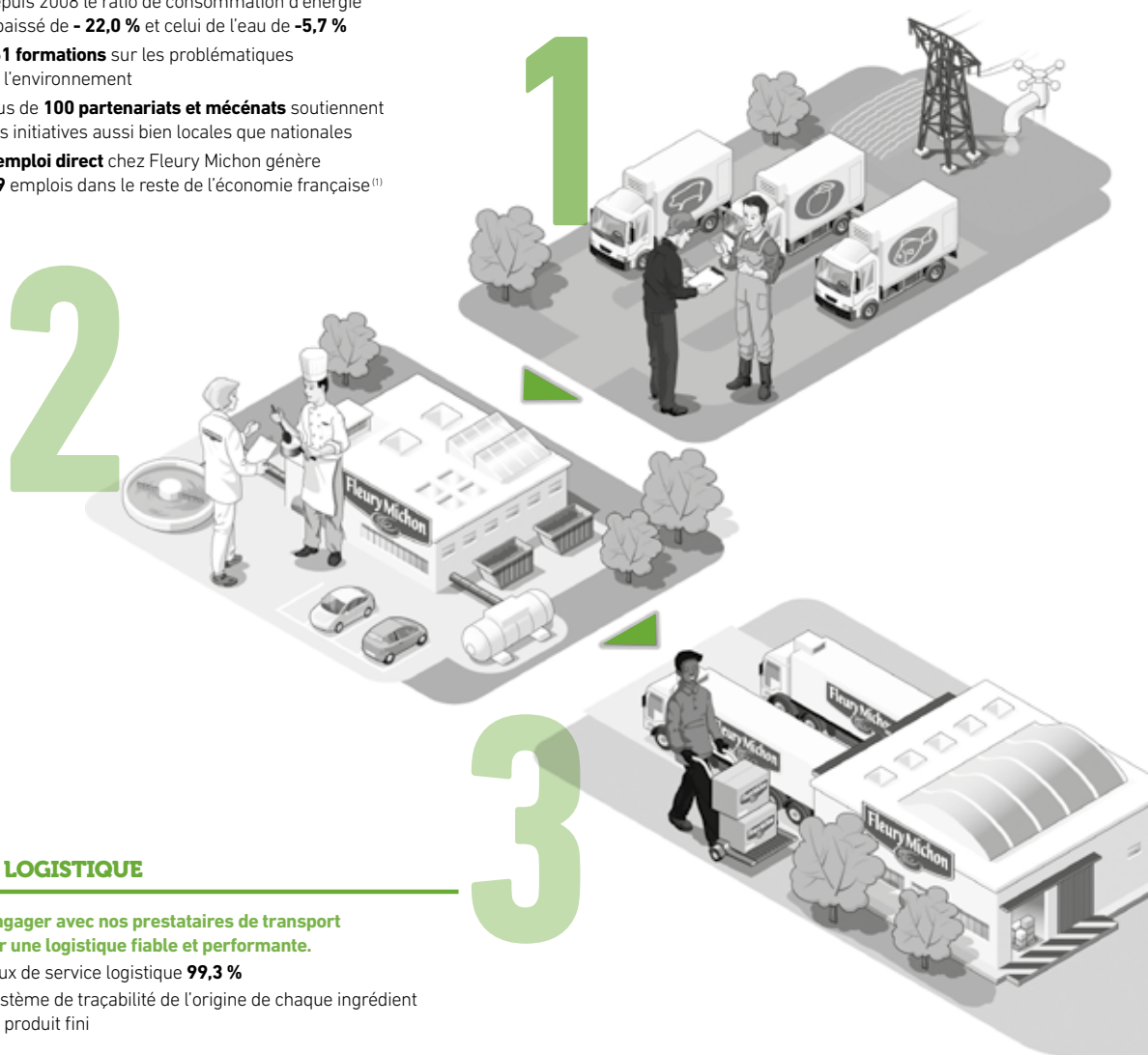
Considérer les collaborateurs comme la 1^{ère} richesse de l'entreprise pour garantir la qualité irréprochable des produits et des services.

- **3,2 %** de la masse salariale sont investis dans la formation du personnel
- Depuis 2008 le ratio de consommation d'énergie a baissé de **- 22,0 %** et celui de l'eau de **-5,7 %**
- **261 formations** sur les problématiques de l'environnement
- Plus de **100 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⁾

1 APPROVISIONNEMENTS

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

- Le groupe consacre **68 %** de son chiffre d'affaires aux achats fournisseurs
- Pour l'activité France, Fleury Michon fait travailler **près de 3 200** fournisseurs dont plus de **94 %** basés en France⁽¹⁾
- L'activité France de **Fleury Michon** génère plus de **10 300** emplois indirects en France⁽¹⁾



3 LOGISTIQUE

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

- Taux de service logistique **99,3 %**
- Système de traçabilité de l'origine de chaque ingrédient au produit fini

(1) Empreinte économique Fleury Michon en France Utopies 2015

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

Assumer notre responsabilité environnementale et faciliter le recyclage des emballages.

- **100 %** des emballages mentionnent les consignes de tri
- Utilisation de **28 %** de plastique recyclé dans les barquettes de jambon
- **3,1M €** contribution éco taxe 2016, permet de financer l'accès au tri de 250 000 personnes
- **6 851 tonnes** de plastiques évitées depuis 2010 grâce à la réduction des packagings

5 CONSOMMATION

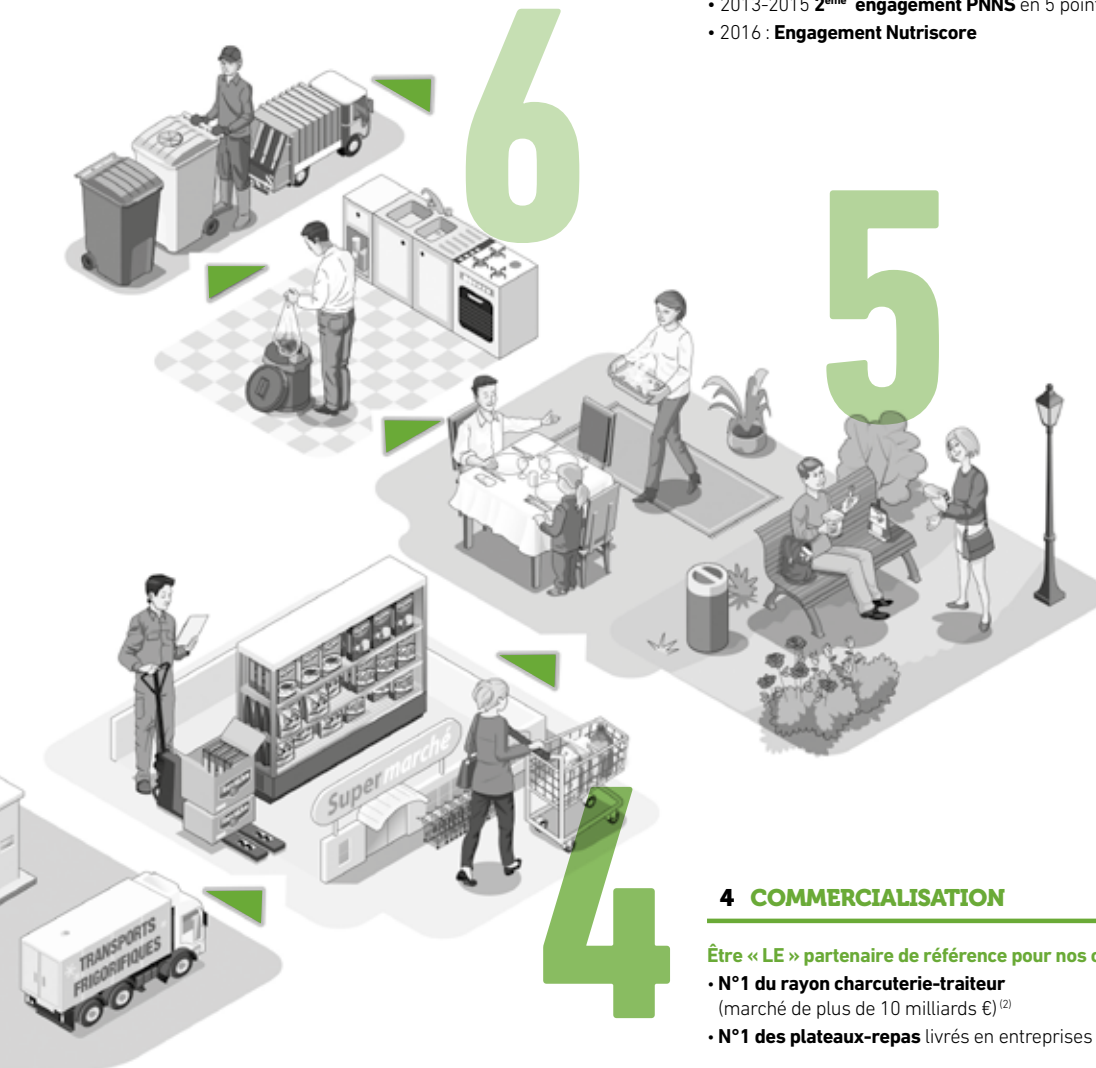
Proposer des produits bons, sûrs, intégrant des critères nutritionnels et naturalité, accessibles au plus grand nombre.

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

4 COMMERCIALISATION

Être « LE » partenaire de référence pour nos clients.

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



(2) IRI part de marché valeur 2018 (3) Programme National Nutrition Santé

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

1 APPROVISIONNEMENTS

Acheter auprès des fournisseurs

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

2 PRODUCTION

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociale

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

Responsabilité sociétale

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

3 LOGISTIQUE

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

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilités sociale et sociétale

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

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

4 COMMERCIALISATION

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

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

Responsabilité économique

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

Responsabilité environnementale

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

5 CONSOMMATION

Devenir la marque alimentaire préférée des Français

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

Responsabilité environnementale

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

Responsabilité sociétale

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

6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

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

Responsabilité environnementale

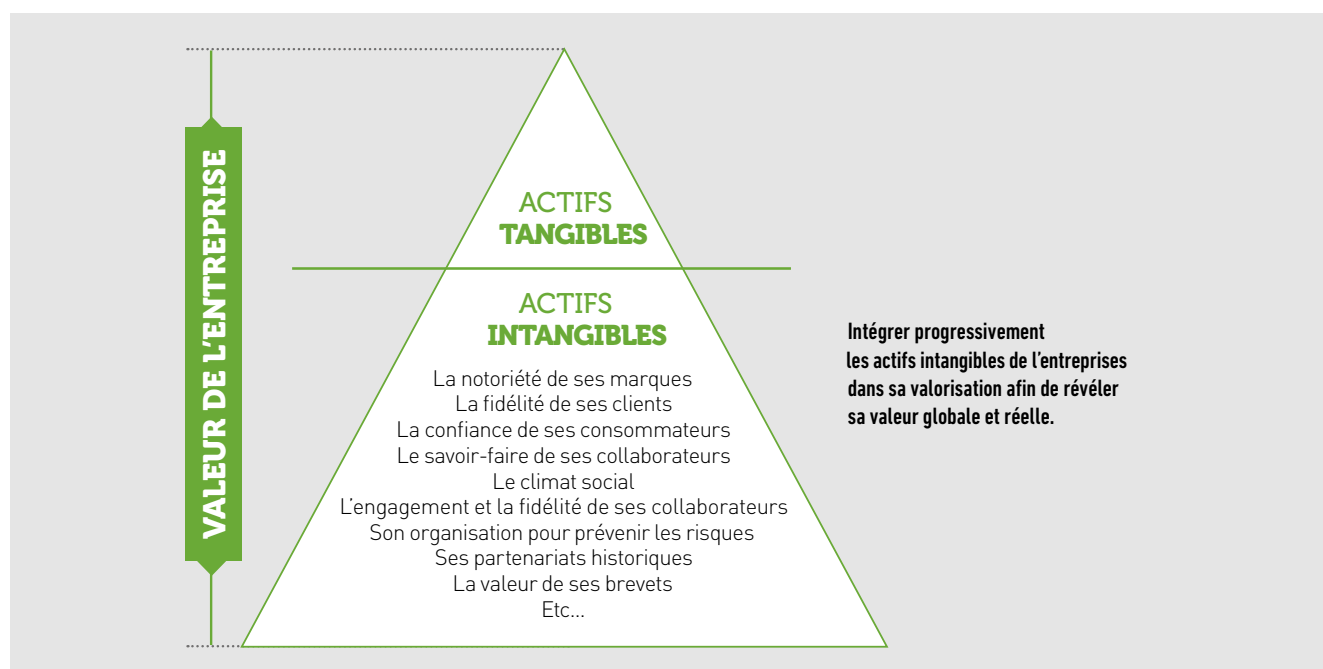
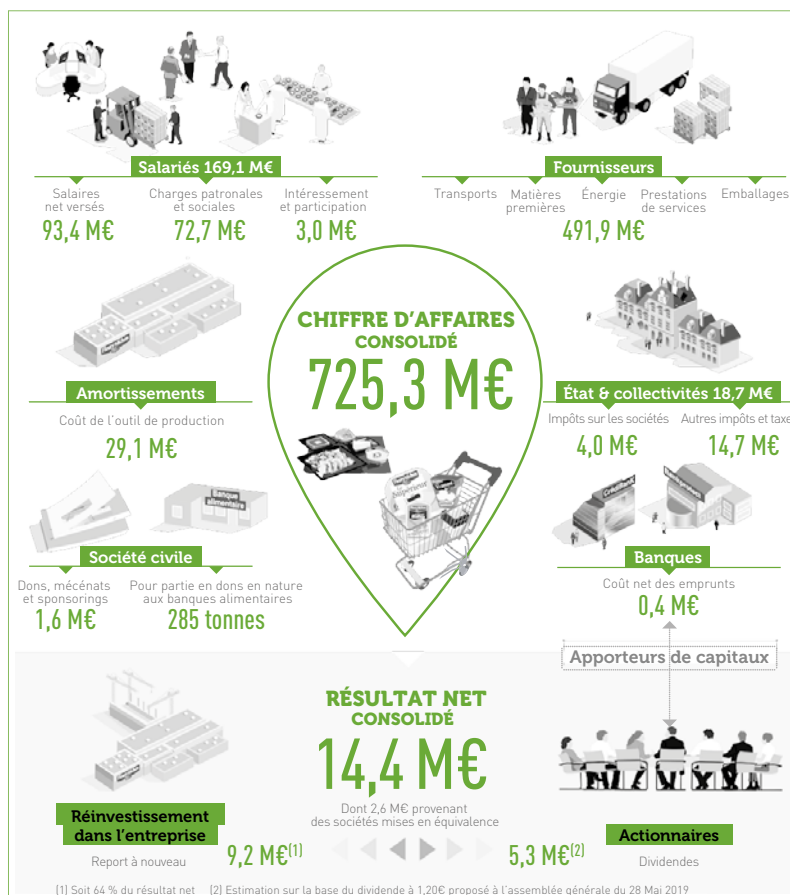
- Proposer des emballages réutilisables pour un autre usage domestique
- Indiquer sur l'emballage les consignes de tri
- Contribuer à la prise en charge des déchets d'emballages par la cotisation EcoEmballages
- Réduire les consommations d'eau et d'énergie, les déchets, les émissions de gaz à effet de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

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

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

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

Ainsi, le rôle de la démarche RSE est de contribuer à la valorisation globale de l'entreprise en ajoutant aux actifs tangibles (capitaux propres, biens mobiliers et immobiliers, stocks...), les actifs intangibles (notoriété de la marque, confiance des consommateurs, climat social, organisation pour la prévention des risques, valeur des brevets...). 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 quatre membres du Comité RSE (Nadine Deswasière, Présidente, Claire Gonnord, Olivier Fuzeau et Vincent Roquebert) ont été adjointes les compétences et expériences d'un expert externe en RSE. Quatre membres de la Direction générale sont également des invités permanents de ce comité, consultés en fonction des sujets. Les principales thématiques abordées ont été le bien-être et l'alimentation animale,

les évolutions en matière de consommation durable, l'engagement solidaire.

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

Entre 2010 et 2016, Fleury Michon a co-animé 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 a notamment porté sur l'autoévaluation, l'appropriation de sujets tels que les achats responsables, la lutte contre la corruption, la cartographie des risques, l'évaluation du capital immatériel, les référentiels RSE... En 2017, Fleury Michon et le groupe Sup de Co La Rochelle se sont réengagés pour trois années supplémentaires autour d'un nouveau sujet d'étude : "Evaluer la performance globale d'une entreprise", afin de poser les bases qui serviront à élaborer et mettre en place un nouveau système comptable donnant à voir de la performance financière comme extra-financière de Fleury Michon.

Plus de dix ans d'engagements en RSE

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autoévaluation sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000	Création du poste de Responsable RSE 1^{er} plan d'actions 1^{er} reporting RSE	Nouvelle gouvernance RSE Création du Comité RSE 2^e reporting RSE Politique QSE Engagement en ISO 50001 Création du poste de Directeur environnement 1^{re} place au 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^{re} 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	Intégration des données environnementales de Room Saveurs au Reporting Création du Code Anti-corruption du groupe Lancement de nouvelles activités dans le Pôle Vente avec Services : « Par ici cuisine d'artisan » et « La Saucisserie » Ouverture aux consommateurs à travers les Parcours du Manger Mieux et les opérations Portes Ouvertes des sites industriels Chantonnay : Manger Mieux tous acteurs, tous gagnants : 2 jours pour rassembler l'ensemble des parties prenantes du Manger Mieux et dresser un état des lieux.	Parcours du Manger Mieux : 700 visites Grand Public 1 ^{ère} participation au Salon de l'Agriculture Lancement des Salad Jars Création du Règlement général de Protection des données du groupe Travail sur la matérialité des enjeux du groupe avec enquête auprès des parties prenantes Versement d'une Prime exceptionnelle de Pouvoir d'achat aux salariés d'un montant de 1,6M€, en complément des dispositifs existant d'intéressement et de participation Création d'une cellule emballage dont la mission consiste à inventer les emballages du Manger Mieux Fleury Michon, ETI Familiale, reçoit le Trophée Défis RSE 2018

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.

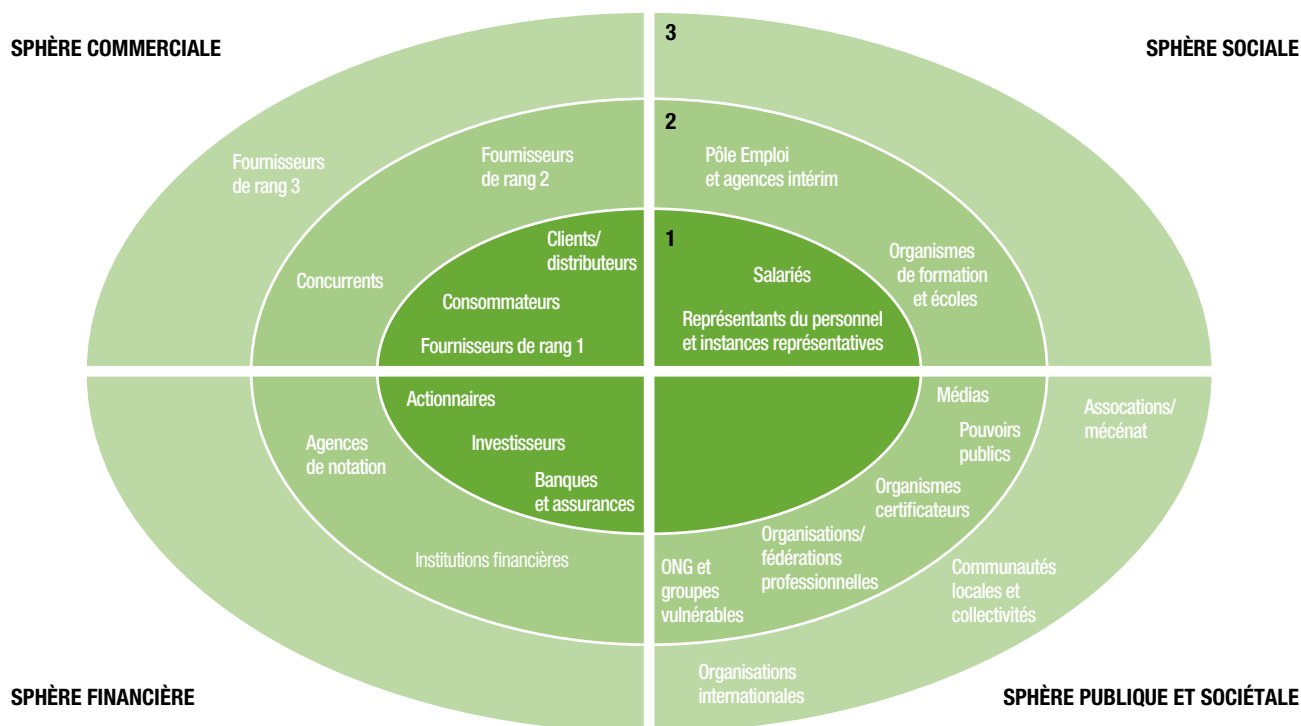
Fleury Michon répertorie cinq grandes catégories de parties prenantes :

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

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

NIVEAU D'IMPORTANCE 2

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

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

NIVEAU D'IMPORTANCE 3

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

2.1.7 LA GOUVERNANCE RESPONSABLE ET RESPECT DE L'ÉTHIQUE

2.1.7.1 LES RÈGLES DE GOUVERNANCE DU MODÈLE FLEURY MICHON

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

Des informations complémentaires concernant le Conseil d'administration et ses comités spécialisés, et le Comité de Direction sont présentées dans le chapitre 3 du Document 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⁾	3 sur 11		
	Nombre d'Administrateurs présents au Comité de direction Groupe (séparation des pouvoirs)	0 sur 11		
	Nombre d'Administrateurs représentant les salariés actionnaires	2 sur 11 Pour une obligation légale de 1		
	Nombre de femmes au Conseil d'administration	4 sur 11		
	Nombre de réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice ⁽¹⁾	4		
	Taux moyen de présence	97,7 %		
	Versement de jetons de présence en fonction de l'assiduité	Oui		
	Durée du mandat des Administrateurs	3 ans, renouvelable		
	Cumul des mandats ⁽¹⁾	Tous les Administrateurs respectent la règle de non-cumul des mandats		
Et ses comités spécialisés	Rémunération des Administrateurs	Rubrique 3.2 du chapitre 3 du Document de référence		
	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	5	3	3
	Taux moyen de présence	93,3 %	100 %	100 %
Actionnaires	Quorum aux Assemblées générales	Assemblée générale du 28 Juin 2018: 86,25 % des actions et 91,58 % des voix étaient représentées		

(1) Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

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

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

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

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

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

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

Fleury Michon

Principes de conduite éthique



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

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

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 et les Hommes.**



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

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

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

compromettrait sa liberté de jugement et son indépendance ou celle de sa partie prenante:

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

COMMENT VIVRE CE CODE DE CONDUITE ETHIQUE ?

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

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

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

En cas de questionnement, de doute, de dilemme, il convient de partager avec sa hiérarchie

et/ou son responsable des ressources humaines pour prendre une décision réfléchie et collective.

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

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

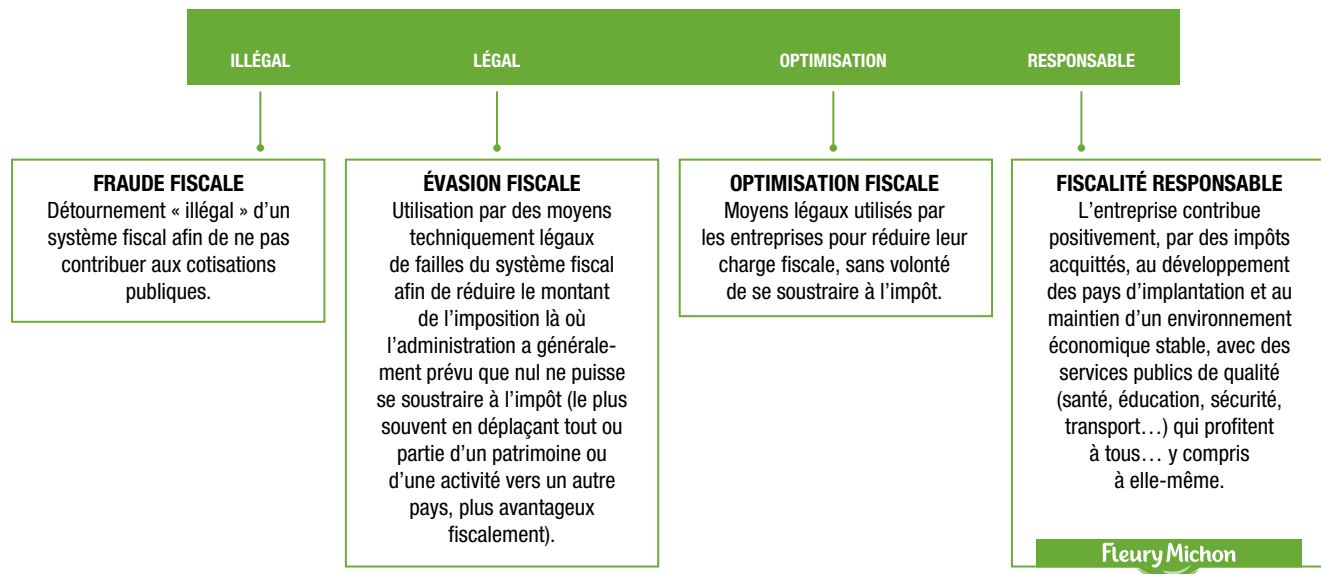
Le Comité d'Orientation Stratégique révisé autant de fois que nécessaire ce document et fait une revue annuelle de sa diffusion, de sa connaissance et de son respect.

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

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

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

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

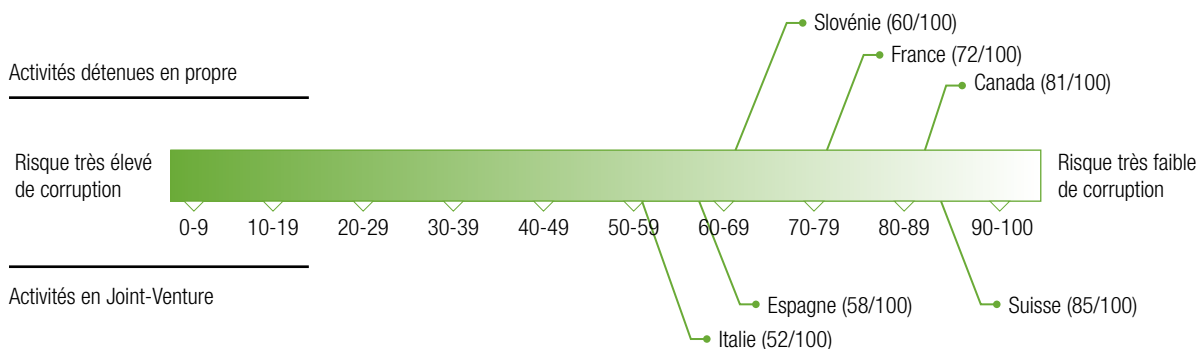


2.1.7.4 FAIRE PREUVE DE VIGILANCE EN MATIÈRE DE CORRUPTION

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

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

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



Indice de perception de la Corruption 2018 - Transparency International France.

2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS

2.2.1 ÉTENDRE NOTRE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ À NOS APPROVISIONNEMENTS

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

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

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

Les quatre engagements de la Charte Achats

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

- **Garantir les approvisionnements en maîtrisant la sécurité des aliments dans les filières :**
 - sélectionner les meilleures filières d'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 Charte Achats est amenée à évoluer pour, graduellement, mieux intégrer des critères sociaux et environnementaux en complément des critères actuels centrés sur la qualité, la traçabilité et les aspects techniques des matières premières et des services achetés.

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

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

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

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

La sous-traitance de prestations industrielles 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 sanitaire et technique, de traçabilité et de modes de production.

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

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

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

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

Fleury Michon a également un indicateur de partenariat avec ses fournisseurs d'emballage. 80 % des fournisseurs d'emballage et 68 % 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

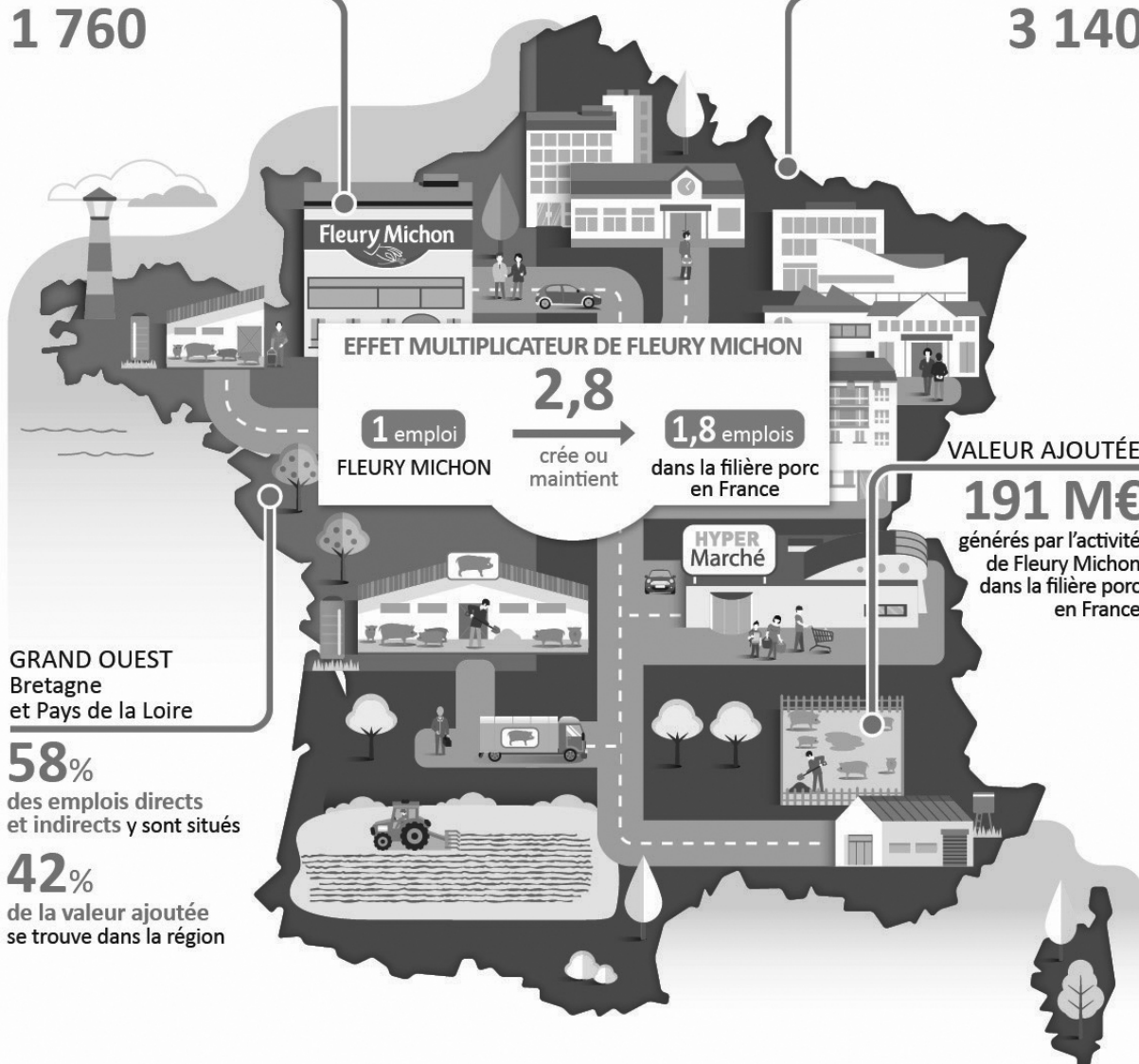
En France en 2015

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.

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 j'aime

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

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

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

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). Les volailles J'aime sont également nourries sans OGM et sans antibiotiques, dès la naissance.

La filière J'aime c'est :

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

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

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



Les Champs du Possible

Pour renforcer ses filières d'approvisionnement Fleury Michon a créé le Champ de Possible en 2016. C'est une société commune à Fleury Michon et à 5 GAEC basés à moins de 50 km de nos usines. L'enjeu de cette structure est de développer nos approvisionnements bio locaux en légumes. En 2018, le Champ du Possible a produit 20 tonnes de poireaux. En 2019, l'ambition est de produire ce même volume et de développer d'autres légumes. Au total, ces quelques 400 tonnes de légumes bruts (poireaux, pommes de terre) sont répartis sur les 5 exploitations agricoles du Champ du Possible. C'est peu au regard des 6 000 tonnes de légumes que nous achetons chaque année, mais l'enjeu est de mettre sur pied une filière de proximité, d'expérimenter ce type de circuit court et d'acquérir le savoir-faire sur le fonctionnement des réseaux bio.

2.2.2 ENTREtenir UNE DÉMARCHE NUTRITIONNELLE ACTIVE

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 2018, on peut noter :

- l'engagement sur la réduction du sel : Fleury Michon étend le - 25 % de sel à grande échelle sur l'offre Charcuterie. A fin 2018, déjà plus de 30% de l'offre est concernée, et le reste de la gamme basculera progressivement d'ici 2020 (hors références sans sel nitré et produits avec contraintes bactériologiques spécifiques) ;
- la poursuite de notre travail sur la suppression des additifs. Un quart de l'offre de produits Fleury Michon ne contient désormais plus aucun additif, et chaque nouveau concept d'innovation lancé est sans additif étiqueté, ;
- la poursuite des travaux de recherche sur les nitrites, sur plusieurs axes :
 - 1^{er} axe : la réduction du sel nitré : Fleury Michon applique la réglementation la plus stricte, celle du Bio, soit une incorporation de sel nitré 2 fois inférieure à la réglementation européenne,
 - 2^e axe : la substitution du sel nitré par des bouillons de légumes et ferments lactiques tout en garantissant une sécurité alimentaire irréprochable à nos consommateurs,
 - 3^e axe : la suppression totale des nitrites ;
- information consommateurs : Le déploiement du NUTRI-SCORE sur nos emballages. À fin 2018, déjà 68 % des produits portent le label officiel ;
- la poursuite de notre engagement dans la lutte contre le diabète :
 - l'entreprise mécène depuis 2007 le projet thérapeutique d'Enfance Adolescence et Diabète, créé par l'équipe de diabétologie pédiatrique du CHU de Toulouse. Cette association accompagne le jeune diabétique et sa famille dans l'acceptation et l'intégration de sa maladie. En 2018, 370 enfants et 419 aidants ont été formés à cette pathologie via des journées d'éducation. L'association a également organisé 124 interventions en milieu scolaire, 24 journées d'éducation pour les enfants et 8 séjours pour les adolescents,
 - l'entreprise s'est engagée en octobre 2016 dans une démarche de co-construction avec la FFD (Fédération Française des Diabétiques). Fin 2017, la FFD a lancé les

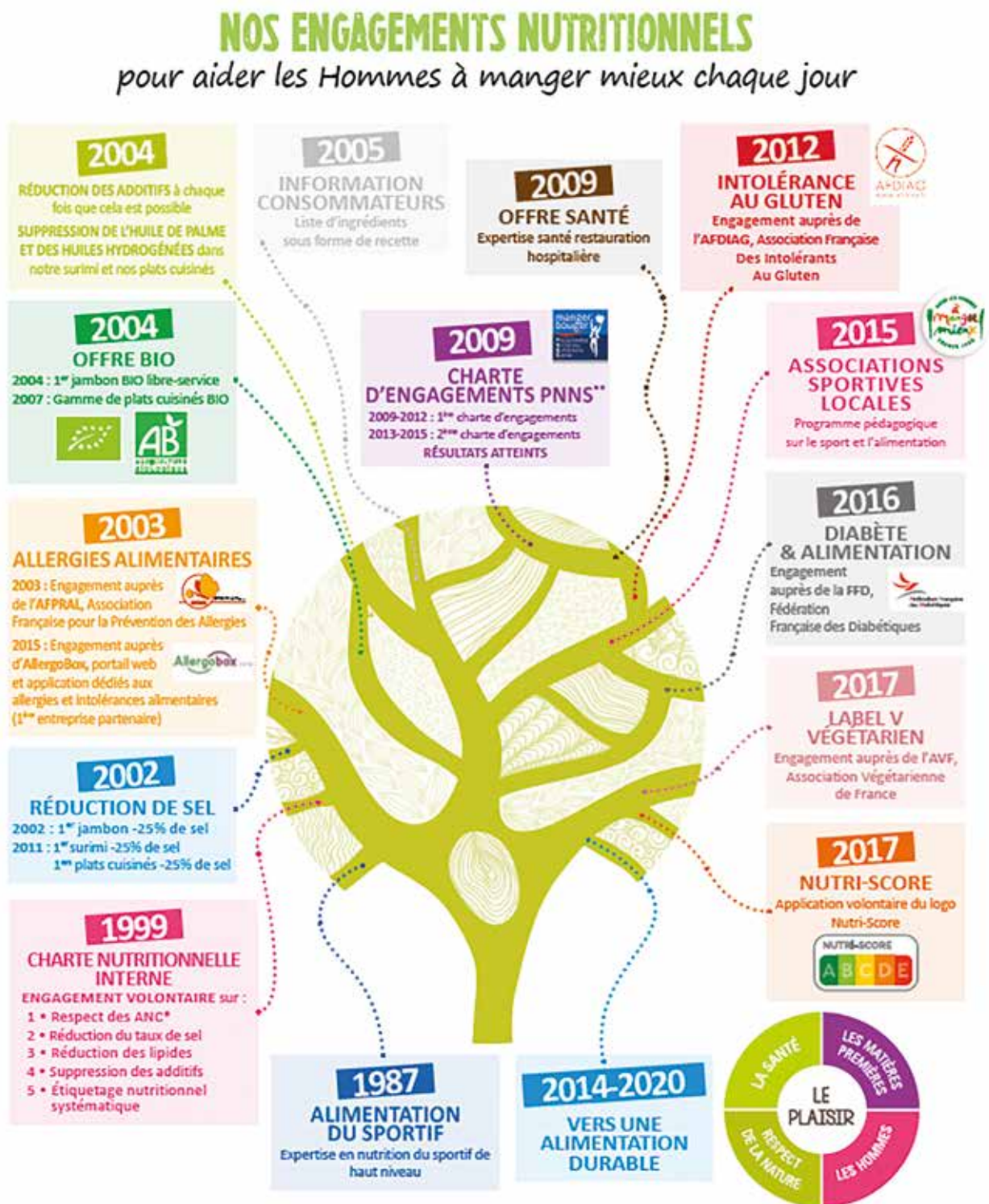
États Généraux du Diabète et des Diabétiques qui se sont déroulés jusqu'en novembre 2018. En juin, Fleury Michon a pris part à la réflexion en participant à des auditions, lors desquelles nous avons présenté notre démarche sur l'information consommateur et les actions connexes de partenariats entre les parties prenantes de la société civile portant sur l'éducation. En parallèle, en septembre, Fleury Michon est intervenu avec un représentant régional de la FFD à un événement proposé par le Pôle Valoriel (Valorisation Recherche Innovation Alimentaire) sur le thème « Le diabète : alimentation personnalisée et prévention » ;

- Le renforcement de notre engagement sur la thématique des allergies et intolérances alimentaires :
 - en décembre 2018, l'AFDIAG (Association Française Des Intolérants au Gluten) est intervenue auprès de nos équipes sur le site de Mouilleron-en-Pareds pour une réunion de sensibilisation L'intervention a été l'occasion de rappeler les difficultés liées au régime sans gluten et l'importance de faire figurer le logo sur les emballages pour les malades. À fin 2018, 23 produits portaient le logo « épi de blé barré »,
 - l'entreprise a sollicité l'AFPRAL (Association Française pour la Prévention des Allergies alimentaires) pour travailler sur la question des allergènes émergents, dans le but d'intégrer ce risque dans le développement des nouveaux produits,
 - l'entreprise a connu en 2018 une belle progression des résultats avec AllergoBox (portail web et application smartphone dédiés aux personnes allergiques et intolérantes dont Fleury Michon fut le premier partenaire en 2015) : + 101 % d'ouverture de fiches produits Fleury Michon, + 223 % d'ouverture de fiches recettes Fleury Michon et + 130 % de produits Fleury Michon scannés versus 2017 ;
- Le souhait d'accompagner les consommateurs vers de nouvelles habitudes alimentaires intégrant la déconsommation de viande. En 2017 Fleury Michon a mis en place un partenariat avec l'AVF (Association Végétarienne de France), permettant de labelliser nos produits végétariens. À fin 2018, 17 produits portaient le Label-Végétarien ;
- Le snacking sain expérimenté auprès des sportifs de haut niveau : La recherche et le sportif de haut niveau développement pour l'équipe cycliste Direct Énergie de recettes à consommer pendant l'effort (ravitaillements) ainsi que sur les collations post-effort, 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 autour du snacking sain auprès du grand public ;
- Le développement 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 6 à 12 ans et d'un second à destination des adolescents (12-18 ans) : 4 637 enfants sensibilisés en 2018.

2.2.2.1 19 ANS D'ENGAGEMENTS AVEC LA CHARTE NUTRITIONNELLE FLEURY MICHON

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

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

Afin d'accompagner le développement de nouveaux produits sur nos 4 axes stratégiques : Bio, Végétal, Apéritif et Snacking, des cahiers des charges nutritionnels spécifiques ont été constitués pour encadrer chacun de ces projets et viennent compléter la charte nutritionnelle.

Nous avons également intégré à la charte nutritionnelle un volet sur la quantité de sucres présente dans les produits afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de santé publique sur la réduction de la consommation de sucres par les Français. Un plan d'actions pour réduire la teneur en sucres et supprimer les sucres ajoutés dans nos produits est en cours.

2.2.2.2 L'ENGAGEMENT DE FLEURY MICHON POUR LE NUTRI-SCORE

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

Rendre accessible le Manger Mieux à tous, c'est également bien informer nos consommateurs, répondre à leurs attentes en matière

de transparence et leur apporter des informations claires et accessibles afin de les aider à faire les bons choix pour leur santé.

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

Une expérimentation en conditions réelles, menée fin 2016 dans une soixantaine de magasins en France et à laquelle Fleury Michon a participé, a permis d'identifier le Nutri-Score parmi les quatre systèmes d'étiquetage nutritionnel simplifié testés comme le système d'évaluation répondant le mieux aux attentes des consommateurs, le mieux compris et aussi le plus efficace en termes de santé publique.

Grâce à un logo, conçu par Santé Publique France et apposé volontairement sur la face avant des emballages, il permet d'identifier d'un coup d'œil la qualité nutritionnelle d'un produit sur une échelle de 5 couleurs allant de « A » (vert foncé), le plus favorable sur le plan nutritionnel, à « E » (orange foncé), le moins favorable sur le plan nutritionnel.

Le Nutri-Score constitue un repère nutritionnel complémentaire à la déclaration nutritionnelle obligatoire actuelle, destiné concrètement à aider les consommateurs à :

- choisir entre plusieurs produits d'un même rayon ;
- comparer la qualité nutritionnelle de différentes marques/différentes recettes pour un même produit.

Pourquoi un logo nutritionnel sur les produits alimentaires ?

Obligatoire depuis fin 2016 sur tous les produits alimentaires (règlement UE n° 1169/2011), l'étiquetage nutritionnel reste complexe et peu compris par un bon nombre de consommateurs : seuls près de 45 % disent comprendre les tableaux de valeurs nutritionnelles sur les emballages, et seulement 27 % les comprennent réellement.

Revendiqué depuis plusieurs années par les consommateurs eux-mêmes, les associations de consommateurs, ainsi que soutenu par les autorités publiques, un étiquetage nutritionnel simplifié plus accessible était donc largement attendu afin de permettre aux consommateurs de choisir leurs aliments en connaissance de cause et de favoriser la promotion de comportements alimentaires plus favorables à la santé.

Aider les Hommes à Manger Mieux chaque jour grâce au Nutri-Score

Fleury Michon a déjà pris position pour l'information des consommateurs depuis de nombreuses années, notamment en proposant dès 2005 l'étiquetage volontaire des allergènes et des valeurs nutritionnelles sur tous nos produits, avant que cela ne devienne obligatoire.

C'est donc naturellement que Fleury Michon s'est positionné dès 2015 en faveur de l'information nutritionnelle simplifiée, quel que soit le logo qui serait choisi par les pouvoirs publics.

Dès la prise de position du ministère de la Santé en faveur du système Nutri-Score en mars 2017, nous avons annoncé notre engagement à appliquer le logo Nutri-Score sur tous nos produits en investissant un million d'euros pour le renouvellement de nos packagings.

Nous avons ensuite concrétisé cet engagement en signant en mai 2017 la charte Nutri-Score auprès du ministère de la Santé, puis

appliqué l'arrêté Nutri-Score en octobre 2017 avec 5 autres signataires industriels et distributeurs.

À noter :

Les premiers logos Nutri-Score sont apparus sur nos produits dès septembre 2017.

Depuis, le Nutri-Score est devenu le premier indicateur de Responsabilité Sociétale de Fleury Michon, plus des deux-tiers de nos produits (68 %) portent le logo Nutri-Score à fin 2018, et nous nous sommes engagés à ce que l'intégralité de nos emballages porte ce logo d'ici fin 2019.

Nous menons également en parallèle un plan d'optimisation des recettes, dans le cadre des engagements de notre charte nutritionnelle qui date de 1999. Notre objectif : atteindre en 2022, 65 % de nos produits notés « A » ou « B » sur l'échelle de notation du Nutri-Score. En 2018, c'est déjà 46 % de notre offre qui porte le Nutri-score « A » ou « B », grâce à un travail sur les nouveaux produits pour prendre en compte ces exigences, ainsi qu'à l'optimisation d'une quarantaine de recettes en 2018 sans jamais oublier le goût.

Nous avons par ailleurs mené en 2018 plusieurs projets afin d'accompagner le consommateur dans sa compréhension du Nutri-Score. Dans le cadre de la refonte globale de la charte graphique des emballages, nous avons intégré sur chaque produit un encart pédagogique permettant au consommateur de décrypter le Nutri-score en y associant une recommandation de portion, de fréquence de consommation ainsi qu'une suggestion d'accompagnement du produit au sein d'un repas équilibré. De plus, des stickers informatifs sur le Nutri-score ont été apposés au printemps 2018 sur plus de 3,5 millions de produits, et des livrets d'information sur le logo ont été mis à la disposition des consommateurs en magasin à l'occasion de deux opérations commerciales.



Aller encore plus loin

Si l'étiquetage nutritionnel simplifié est un élément fondateur pour rendre le Manger Mieux accessible à tous, il a toutefois ses limites : une alimentation favorable à la santé agrège un grand nombre de critères ne se résumant pas uniquement à la simple composition nutritionnelle des aliments. Nous militons ainsi pour la mise en œuvre d'un dispositif complet prenant également en compte les portions et fréquences de consommation, la présence d'additifs ou d'arômes, les modes de production (présence d'antibiotiques ou d'OGM, bien-être animal)... Pour rappel, Fleury Michon s'est très tôt engagé volontairement à indiquer systématiquement l'origine des viandes mises en œuvre dans ses produits.

Nous attirons également l'attention sur l'importance d'avoir un système unique proposé aux consommateurs, afin de prévenir le risque de prolifération de différents systèmes développés par chaque industriel, qui serait contraire à l'objectif de simplification souhaité pour et par les consommateurs.

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

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

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.

La réalisation de cette charte d'engagement sur les thèmes de l'équilibre alimentaire, de la santé des consommateurs et de

l'environnement a été suivie par sa diffusion par Room Saveur 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 des clients grands comptes de la société ont reçu un exemplaire de ce document dans le but de les impliquer dans le projet d'entreprise « 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 le suivi du pilotage des engagements de la charte.

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

3 grandes thématiques ont été prioritairement travaillées en 2018 :

- le retour aux sources : travail sur des listes d'ingrédients courtes, diminution du nombre d'additifs, élargissement de la liste des additifs interdits ;
- les pratiques et cultures : supprimer l'huile de palme, favoriser des poissons issus de pêche durable, la part d'ingrédients bio, etc. ;
- le bien-être animal : avec la volonté de développer l'utilisation d'œufs plein air.

À partir de ces grandes thématiques, des objectifs moyens et longs termes ont été présentés à l'ensemble des partenaires alimentaires pour qu'ils puissent les intégrer aux développements futurs. Cette stratégie a également été annexée au Cahier des charges fournisseur en décembre 2017.

Le suivi de la charte :

Le retour aux sources

Supprimer les additifs des produits alimentaires est l'une des principales attentes consommateurs aujourd'hui. 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. Le travail sur des listes courtes est déjà mené depuis plusieurs années.

En 2017, un fort accent a été mis sur la suppression du dioxyde de titane (également connu en tant que E171) des listes d'ingrédients. Pour les plateaux-repas, il était encore présent sur la signature FAUCHON des desserts de la marque et a finalement disparu en octobre. Ce travail est également avancé au niveau du cocktail où la disparition s'opère progressivement, mais avec toujours cette ferme volonté de le supprimer. Un gros travail est fait avec les équipes qualité et produits pour faire adhérer à la démarche l'ensemble des interlocuteurs tous en maîtrisant l'aspect économique.

En 2018, l'ensemble des additifs autorisés en Europe ont été évalué lors d'un travail conjoint entre le service nutrition santé du Groupe et le service qualité de Room Saveurs. 4 niveaux de risque ont été définis pour permettre aux filiales de prioriser sur la démarche de suppression des additifs et notamment unifier la liste de ceux dit « controversés ».

Pour limiter les additifs présents dans nos produits nous avons défini en 2018, la règle de ne pas dépasser les 5 additifs dans les composantes plateaux-repas. Pour cela, nous avons travaillé avec nos fournisseurs sur les mayonnaises, moutardes et autres produits transformés.

Les pratiques et cultures

Room Saveurs s'engage à ne pas ajouter d'huile de palme ou de matières grasses hydrogénées lors de l'écriture de ses recettes. Les salades faites chez les partenaires alimentaires utilisent systématiquement un mélange d'huile d'olive et huile de colza.

En hiver 2018, l'huile de palme est encore présente sur le glaçage d'un fond de tarte et dans le menu Cacher pour lequel il n'a pas été trouvé d'alternative avec le fournisseur. Cependant, un travail de fond a été mené sur les offres « à partager » et « cocktail » et il a été possible de supprimer l'huile de palme sur 2 références.

Depuis le 1^{er} juin 2016, les pains des plateaux-repas sont issus de farine francilienne et de graines de lin français. Ces pains sont labélisés Bleu-Blanc-Cœur, source naturelle d'oméga 3 pour une alimentation variée et équilibrée. L'objectif que s'était fixé Room Saveurs était d'étendre cette démarche à l'ensemble des pains proposés dans les offres buffets. C'est désormais le cas depuis septembre 2018.

Le bien-être animal

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

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. En 2018, une analyse approfondie de la qualité nutritionnelle des produits de PFI, joint-venture italien hors périmètre consolidé, a notamment été réalisée. À partir de ce constat, des pistes d'optimisation ont été identifiées afin de poursuivre la diffusion du Manger Mieux dans chacun des pays où Fleury Michon est présent.

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

2.2.3.1 UNE POLITIQUE QUALITÉ EXIGEANTE POUR LA SATISFACTION ÉLÉMENTAIRE DES CONSOMMATEURS

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

- la sécurité des aliments : maîtrise des dangers bactériologiques, physiques, chimiques 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, et par l'affichage du Nutriscore sur les recettes commercialisées au rayon Libre-Service ;
- la prise en compte des enjeux d'un développement durable.

La Politique du groupe Fleury Michon s'ancre dans la mise en œuvre de Systèmes de Management de la Qualité et de la Sécurité des Denrées Alimentaires, reconnus par l'obtention de certifications IFS, FSSC22000 ou ISO 22000.

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

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

2.2.3.2 LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

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

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

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

2.2.3.3 LE CONTRÔLE RÉGULIER DE LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

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

- 6 personnes sont dédiées à la qualité des achats ;
- 94 jours d'audit par nos ingénieurs qualité chez les fournisseurs en 2018 ;
- un laboratoire d'analyses de 7 personnes ;
- des contrôles visuels systématiques à réception ;
- des contrôles organoleptiques quotidiens ;
- plus de 24 000 analyses chimiques élémentaires ;
- plus de 150 000 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 la Direction QSE.

Une rubrique spécifique est disponible en 1.5 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 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 ;
- les certifications Qualité et Sécurité des Aliments ;
- 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.
- 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 2018, nous avons sensibilisé plus de 126 collaborateurs à la prévention et la gestion de crise à travers des exercices de simulation de crise, formations aux outils de gestion de crise, media training, gestion des appels à risque de notre service consommateurs ainsi que sur la sécurité des aliments .

2.2.4 L'AVÈNEMENT DE LA RELATION AVEC LES CONSOMMATEURS

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

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

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

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

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

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

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

2.2.4.2 L'ESSOR DU DIGITAL ET DES RÉSEAUX SOCIAUX

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

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

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

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

2.2.4.3 LE HUB CONSO

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

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

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

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

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

Notre engagement : 100 % des consommateurs satisfaits.

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

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

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

2.2.4.4 LA RÉVOLUTION DU PARTAGE DES INFORMATIONS PRODUIT

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

en choisissant en connaissance de cause. Actuellement en pleine mutation, le partage de l'information produit se développe désormais à l'aide de nouveaux outils mobiles qui révolutionnent les modes de consommation et se positionnent en « assistant digital ». Un tiers de la population urbaine utiliserait les applications mobiles pour influencer leur acte d'achat, ces applications devenant des références pour analyser notre alimentation et décoder les produits alimentaires (OpenFoodFacts, Yuka, Scan Up...). Dans l'intérêt des consommateurs, Fleury Michon a pris le parti de coopérer efficacement avec les applications de choix nutritionnel afin de garantir la fiabilité et la traçabilité des données communiquées par ces outils. Nous avons ainsi mis en place en 2018 auprès des applications volontaires (Yuka, Openfoodfacts) un système de partage automatique et quotidien de nos données produit qui permet de fournir une information complète et à jour, au bénéfice des consommateurs et de la marque.

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), du catering aérien, du monde hospitalier ou du plateau-repas livré partagent un objectif commun : satisfaire en permanence les consommateurs pour gagner toujours plus en fidélité et en capital confiance. Dans cette logique, le Groupe entretient une

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

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

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

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

2.3.1.1 ANIMATION DES POINTS DE VENTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1.2 LE TRAVAIL AU SERVICE DES CATÉGORIES

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

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

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

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

2.3.1.3 LE CONSEIL MERCHANDISING EN POINT DE VENTE

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

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

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

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

La marque est un atout concurrentiel majeur. Cette marque est parmi les plus connues en France avec presque 100 % de notoriété et une des plus vendues avec une présence dans 78,4 % des foyers français ⁽¹⁾.

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

- N° 1 du rayon charcuterie libre-service, avec 12,9 % de parts de marché ;
- N° 1 du rayon surimi, avec 28,4 % de parts de marché ;
- N° 1 des plats cuisinés individuels, avec 26,4 % de parts de marché.

(1) Kantar Worldpanel 2018.

(2) IRI parts de marché valeur décembre 2018 Total France.

Fleury Michon intervient également sur le plateau-repas livré en entreprise grâce à sa filiale Room Saveurs qui, elle aussi, déploie une stratégie de marques pour mieux segmenter son offre : Fauchon, Flo Prestige, Roberta, Liza, Boco... En 2018, la filiale L'Esprit frais commercialise également deux nouvelles marques de restauration urbaine ultra-fraîche : Par Ici Cuisine et Merci Bocaux.

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

2.3.2.2 ENTREtenir NOTRE POSITION DE LEADER PAR L'INNOVATION

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

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

L'environnement change, les modes de consommation changent, les consommateurs changent... très vite. Dans ce contexte, le Groupe

adapte ses organisations pour accompagner la mutation de nos consommateurs.

Une nouvelle organisation du service marketing du pôle GMS Libre-Service France a été mise en place en 2017 pour mettre encore plus le consommateur au centre de nos décisions et innover plus vite, plus loin.

La nouvelle équipe marketing comporte 40 personnes et est organisée autour de l'innovation :

- une équipe LAB dédiée à l'écoute des signaux faibles pour identifier les besoins de demain (vision entre 3 et 5 ans) ;
- une équipe INNOVATIONS dédiée au développement de nouvelles offres produits adaptées aux nouveaux modes et moments de consommation. (Vision entre 12 et 24 mois) ;
- une équipe Core Business dédiée à la gestion des offres existantes, leur adaptation pour toujours être adaptée aux attentes et goûts des consommateurs. (Vision entre 6 et 12 mois).

Via cette organisation entièrement tournée vers les consommateurs, leurs attitudes, leurs usages, Fleury Michon a fortement adapté son offre en 2018 pour rendre concrète sa mission : Aider les Hommes à Manger Mieux chaque jour :

- Adaptation continue de son offre core business pour plus de naturalité et d'équilibre nutritionnel : mise en place du nutriscore, augmentation de l'offre charcuterie en Taux de sel réduit ;
- Lancement en avril 2018 d'une offre inédite sur le segment du snacking sain, les salad'Jar : gamme snacking renforcée en 2019 ;
- Renforcement de notre offre végétale avec le lancement d'accompagnement à base de légumes en octobre 2018 (tagliatelles de légumes/rostis de légumes...) ;
- Renforcement de son offre BIO, initialement concentrée sur des produits charcuteries, avec le lancement de plats cuisinés au rayon frais ;

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

Dans le cadre de nos échanges avec nos clients de la restauration de voyage ou hospitalière, nous répondons à des appels d'offres

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

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

Le Service Recherche et Développement ; composé d'ingénieurs spécialisés dans l'alimentation et de Chefs de Cuisine ; travaille à partir d'une cuisine d'essai, laboratoire doté des moyens nécessaires à l'élaboration de nos recettes. Il est également au cœur de nos sites de production, avec du matériel dédié, pour être en prise directe avec les différentes problématiques. Interface du Groupe, le service R&D entretient également un réseau externe important afin de se situer en amont de l'information et de la connaissance.

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

Pour le travail sur la réduction des teneurs en sel, le Service R&D a lancé en janvier 2017 et pour 3 ans une thèse CIFRE avec l'unité MICALIS (département de microbiologie) de l'INRA sur l'impact des process sur les flores d'altération de jambons à teneur en sel réduit en utilisant les techniques d'identification et de quantification des micro-organismes les plus avancées que sont la méta-génomique et la transcriptomique.

Afin de réduire l'usage des nitrites dans les produits de charcuterie, Fleury Michon a eu un rôle actif auprès de l'interprofession pour étudier le rapport entre réduction du nitrite et sécurité sanitaire des produits de charcuterie.

2.3.3 UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PERFORMANTE ET RESPONSABLE

2.3.3.1 LA CHAÎNE LOGISTIQUE AUPRÈS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

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

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

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

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

En 2018, Fleury Michon affiche un taux de service de 99,3 % ⁽¹⁾ et un taux d'invendus de 0,40 % ⁽²⁾ ce qui fait de nous une référence dans le secteur alimentaire. Ces résultats, reconnus par nos clients, ne sont pas le fruit du hasard.

2.3.3.1.1 La prévision

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

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

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

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

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

(1) Données à fin décembre 2018.

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

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

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

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

2.3.3.2 LA LIVRAISON DES PLATEAUX-REPAS ROOMS SAVEURS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

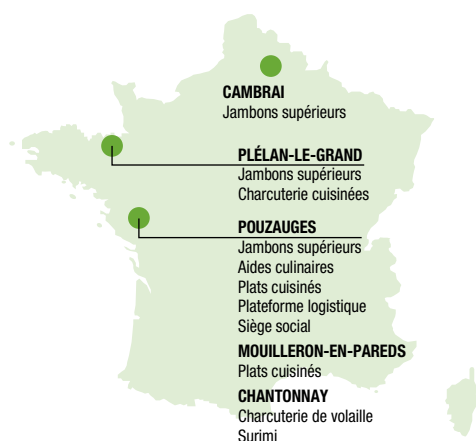
Mais notre mission ne s'arrête pas là. Nous devons garder sans cesse à l'esprit que nos clients attendent toujours plus de nous.

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

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

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

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



Pour les sites de production en France :

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

Pour la logistique :

- Plateforme logistique : FSSC22000 + ISO 50001.

Pour le siège social :

- Fleury Michon SA : ISO 50001.

Pour les sites de production internationaux :

- Proconi (Slovénie) : ISO 9001, IFS.

2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS

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

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

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

2

2.4.1 NOTRE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

2.4.1.1 LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ENCADRÉE PAR LA POLITIQUE GÉNÉRALE DU GROUPE

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

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

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

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

- l'efficacité énergétique ;

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

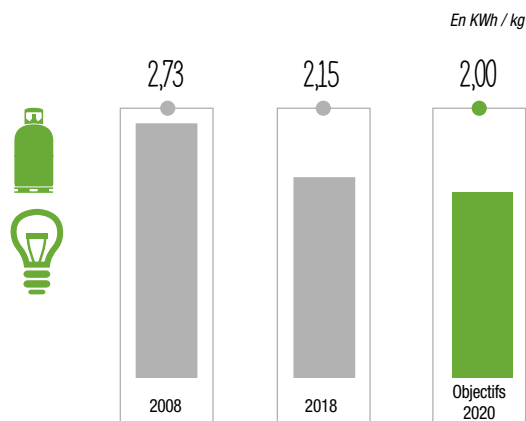
Compte-tenu de la multiplicité des facteurs influençant ces objectifs une vision globale pour une période donnée nous semble plus pertinente qu'une vision annuelle de ces mêmes objectifs. En parallèle chaque site de production fixe ses objectifs annuels d'efficacité énergétique et de recyclage des déchets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

Consommation énergétique

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

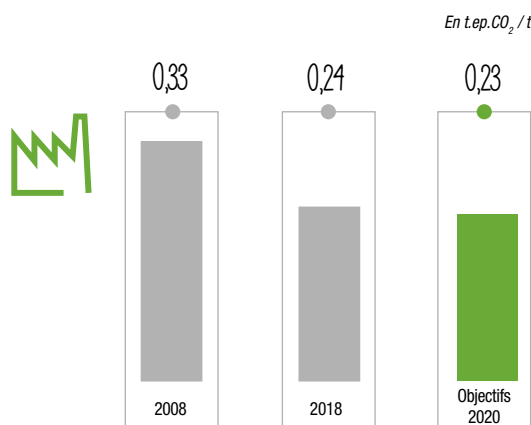
Les ratios énergétiques exprimés ci-dessus englobent une part « fixe » qui correspond à la consommation nécessaire pour maintenir en condition de production les usines, indépendamment des quantités produites (maintien de la température, pression des réseaux...), et une part variable directement liée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

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



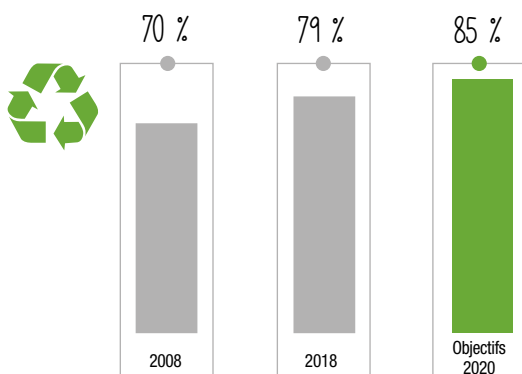
Émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 & 2

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



Proportion des déchets traités par filière de valorisation

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



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

Responsabilités et moyens mis en œuvre

La Politique générale du Groupe est validée par le Comité d'orientation stratégique, elle s'applique au périmètre France.

La Direction générale ainsi que la Direction générale des 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 de l'ensemble des actions est assurée par la direction QSE.

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

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

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

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

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

Systèmes de management

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

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

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

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

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

Les salariés de Fleury Michon sont sensibilisés régulièrement à la lutte contre toute forme de gaspillage et aux bonnes pratiques environnementales, qu'il s'agisse de l'optimisation des

consommations d'eau et d'électricité, du tri et de la valorisation des déchets.

Pour preuve, dans le cadre du plan de formation 2018, nous avons réalisé 261 formations en France sur des domaines en relation avec l'environnement. Ces formations abordent entre autres les thèmes des risques incendie, du fonctionnement des installations frigorifiques, le tri des déchets, la recyclabilité des matériaux plastiques, la norme ISO 50001...

2.4.2 PRÉVENIR LES POLLUTIONS

2.4.2.1 UNE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRÉE À NOS SITES DE PRODUCTION

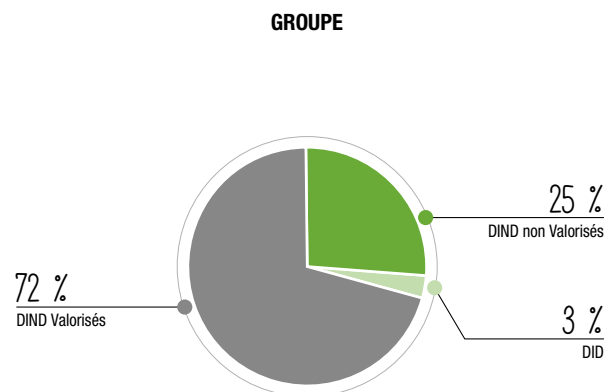
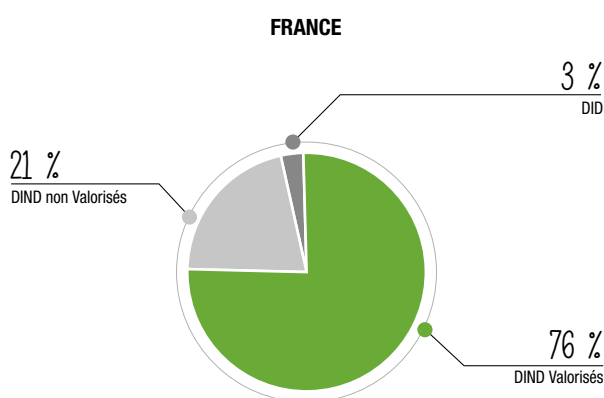
Les activités de Fleury Michon génèrent deux types de déchets :

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

dans les différentes unités de production de Fleury Michon. Ils sont traités dans des filières spécialisées, à destination de l'alimentation animale et en méthanisation. En 2018, Fleury-Michon a démarré un partenariat avec un prestataire qui a mis en service une centrale de production de biométhane à Chantonay ce qui a permis de réduire significativement le transport de ces déchets en rapprochant le centre de traitement de 30 km environ.

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

RÉPARTITION DES DÉCHETS PRODUITS PAR NATURE EN 2018 (EN % DU VOLUME) FRANCE (BASE 11 571 TONNES) ET FRANCE + INTERNATIONAL (BASE 12 749 TONNES)



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

La dégradation de notre taux de valorisation est due à notre difficulté de recyclage des plastiques, suite aux exigences accrues des recycleurs sur la qualité de ces matières.

* En 2018, nous avons reclassés tous les déchets en DID ou DIND suivant la nomenclature des déchets. Nous avons obtenu ainsi les 3 % de DID indiqués au lieu du niveau « Non Significatif » comptabilisé en 2017. Il n'y a pas eu d'évolution réelle des quantités produites.

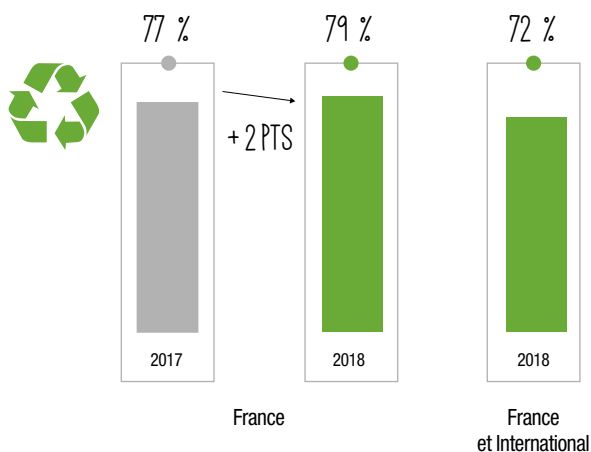
TRAITEMENT DES DÉCHETS

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Quantité totale de déchets générés ⁽¹⁾ (en tonnes)	11 921	11 571	- 2,9 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit ⁽¹⁾ (en g/kg)	140	139	- 0,71 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation ⁽¹⁾ (en tonnes)	9 212	9 192	- 0,22 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation ⁽¹⁾	77 %	79 %	+ 2 points
CANADA + SLOVÉNIE			
Quantité totale de déchets générés ⁽²⁾ (en tonnes)	1 415	1 177	- 16,82 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit ⁽²⁾ (en g/kg)	179	158	- 11,73 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation ⁽²⁾ (en tonnes)	453	393	- 13,16 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation ⁽²⁾	32 %	33 %	+ 1 point
CONSOLIDÉ GROUPE ^{(1) (2)}			
Quantité totale de déchets générés (en tonnes)	13 335	12 748,8	- 4,40 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (en g/kg)	144	140	- 2,78 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (en tonnes)	9 665	9 585	- 0,83 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	72 %	72 %	0 %

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

(2) Hors déchets papier Canada.

PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION



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

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

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

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

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

LA DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE (DCO)*

	2017	2018	Variation
Rejet final de DCO en rivière (en tonnes)	20,31	16,80	- 17,28 %
Ratio DCO nette en rivière (en mg/kg de produit)	235,00	194,85	- 17,09 %
Rejet final de DCO en irrigation (en tonnes) (Mouilleron et Pouzauges Gare)	9,02	6,20	- 31,26 %
Ratio DCO nette en irrigation (en mg/kg de produit) (Mouilleron et Pouzauges Gare)	104,40	71,85	- 31,18 %
Rejet total DCO au milieu naturel (en tonnes)	29,30	22,98	- 21,57 %
Ratio DCO rejet total au milieu naturel (en mg/kg de produit)	339,10	266,70	- 21,35 %

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

2.4.2.3 LA MAÎTRISE DES NUISANCES SONORES

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

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

2.4.3 UTILISER LES RESSOURCES DURABLEMENT

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

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Consommation d'eau (en m3)	848 983	835 602	- 1.6 %
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	9,98	10,03	+ 0.5 %
CONSOLIDÉ GROUPE			
Consommation d'eau (en m3)	1 025 324	1 001 349	- 2.3 %
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	11,03	11,03	-

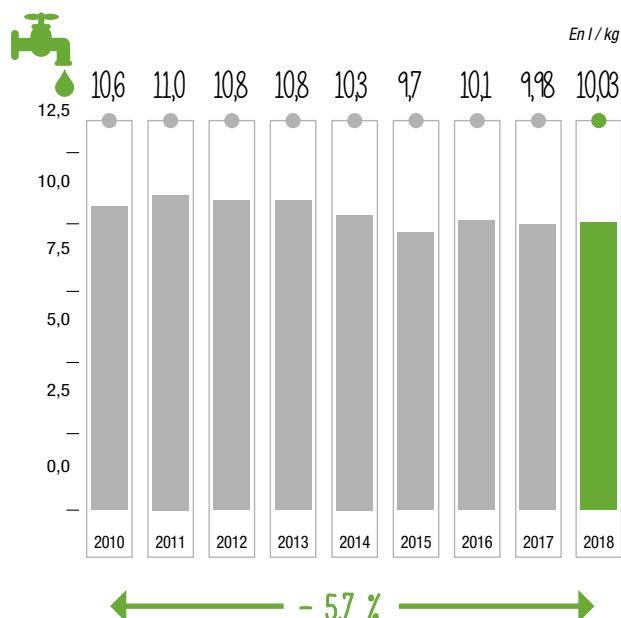
Les sites de production sont approvisionnés par les réseaux de distribution du service public de l'eau potable. L'eau est majoritairement utilisée dans les process de fabrication, de nettoyage des lignes de production et de la production du froid qui sert à réfrigérer les usines et les produits.

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

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

Au niveau du périmètre consolidé, la consommation d'eau a baissé entre 2017 et 2018 de 23 975 m3. Le ratio de consommation en l/kg est resté stable.

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



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

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

Optimiser les rendements des matières premières alimentaires

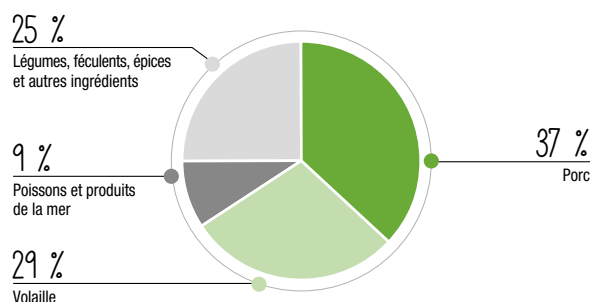
Les principales actions concernent la meilleure adéquation entre la qualité des matières premières et les process de production (cuisson et tranchage par exemple) afin d'optimiser l'utilisation des ressources tout en gardant le respect de la qualité voulue définie dans les cahiers des charges. Les notions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

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2018 TOUTES PROVENANCE (FRANCE + ETRANGER)

	2017	2018	Variation
Porc	41 614	33 756	- 18,9 %
Volaille	22 841	26 505	+ 16 %
Poissons et produits de la mer	8 784	8 269	- 5,9 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	23 388	22 201	- 5,1 %
TOTAL CONSOLIDÉ	96 628	90 731	- 6,1 %

L'évolution des volumes achetés est liée à l'évolution des volumes produits en 2018 par rapport à 2017. Dans le cas de la viande de porc, cette évolution est liée à un changement de mode de calcul. En effet, en 2018 le volume déchet lié à la préparation des viandes n'est pas comptabilisé.

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2018 (EN % DES VOLUMES)



Lutter contre le gaspillage alimentaire et plus encore

Fleury Michon produit et commercialise 380 millions de solutions repas cuisinées fraîches par an, soit 83 338 tonnes de denrées

alimentaires. À ce titre, le Groupe est très investi dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Les mesures mises en place sont :

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

leur durée de conservation. Lorsque les quantités permettent la consommation du produit en plusieurs occasions, nous indiquons également une date limite de consommation après ouverture sur le sachet ;

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

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

Pour aller plus loin, nous sommes partenaires d'associations à but caritatif dont l'objectif est d'apporter une aide alimentaire aux plus démunis (Banque Alimentaire, Secours Populaire, Restos du Cœur, Halte du Cœur...). Nous leur avons remis en 2018, 285 tonnes de produits.

Réduire l'impact des emballages mis en marché

L'EMBALLAGE : UN RÔLE CLÉ ALIMENTAIRE

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

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

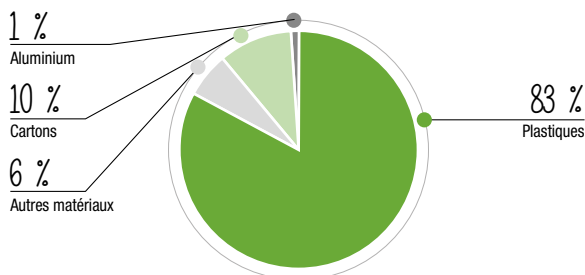
Au titre de son activité, Fleury Michon répertorie deux catégories principales d'emballages : les plastiques et les cartons. Les volumes des autres catégories consommées par Fleury Michon ne sont pas significatifs.

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

EMBALLAGES MIS EN MARCHÉ SUR LE MARCHÉ EN 2018

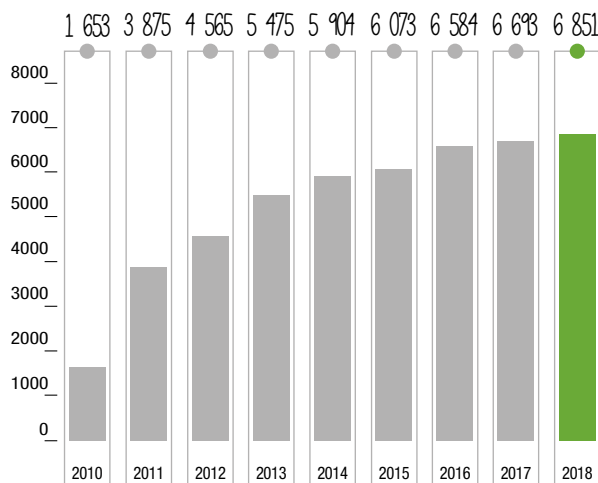
En tonnes	2017	2018	Variation
Plastiques	8 426	8 322	- 1,2 %
Cartons	1 349	1 043	- 22,7 %
Aluminium	32	56	+ 75,0 %
Autres matériaux	676	647	- 4,3 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	112,8	110,9	- 1,7 %
Quantité totale d'emballages consolidés	10 483	10 067	- 4,0 %

REPARTITION DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGE UTILISÉS PAR FLEURY MICHON



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

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

EMBALLAGE NON MIS SUR LE MARCHÉ DE 2010 À 2018 (VOLUME CUMULÉ)

En conclusion, depuis 2010, grâce à ses actions de réduction, d'optimisation, de rationalisation, Fleury Michon a évité la mise sur le marché de l'équivalent de 6 851 tonnes emballages cumulées (plastique, carton, Autres matériaux).

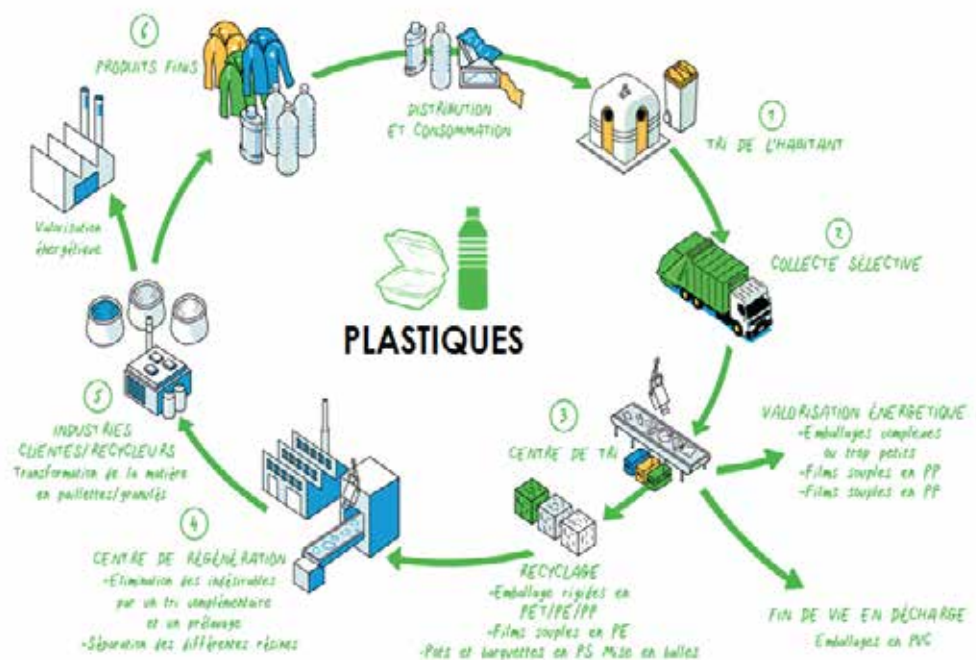
FLEURY MICHON S'ENGAGE POUR DÉVELOPPER LE RECYCLAGE DES EMBALLAGES EN PLASTIQUE*Une contribution active pour l'économie circulaire*

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

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

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

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

La boucle du recyclage des emballages en plastique

Objectif 100 % des emballages triés

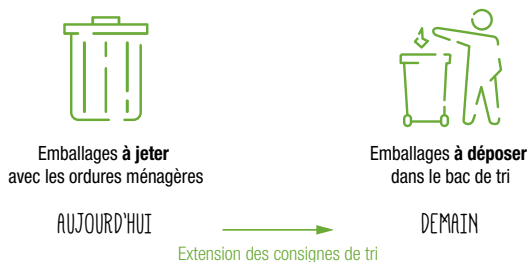
Les plastiques représentent environ 80 % des emballages émis par Fleury Michon chaque année :

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

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

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

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



Développer le recyclage des emballages en plastique

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

Une cellule emballage a été créée fin 2018 pour travailler spécifiquement sur ces sujets.

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

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

Sensibiliser les consommateurs à trier leurs emballages

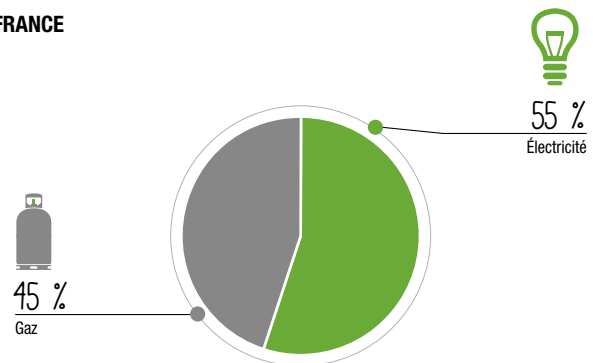
Et parce que sans son geste de tri, rien n'est possible, Fleury Michon aide le consommateur à trier en apposant une consigne de tri qui précise la destination de chaque composante de l'emballage sur l'ensemble de ses références, soit 380 millions d'unités mis en vente chaque année en France

2.4.3.3 RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

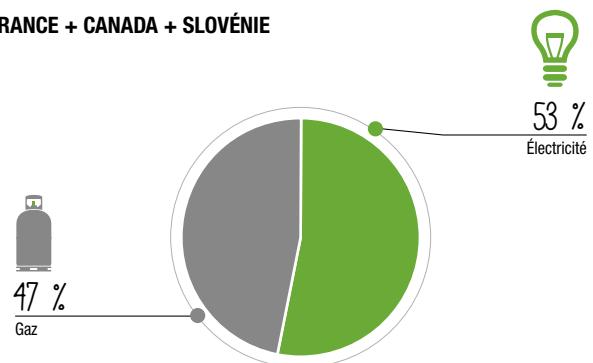
Le gaz naturel est utilisé pour la production de vapeur qui intervient dans les process de cuisson. L'électricité est utilisée pour la production de froid sur les sites de production et la plateforme logistique ainsi que pour le fonctionnement des équipements et matériels. Le carburant est utilisé pour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

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

FRANCE



FRANCE + CANADA + SLOVÉNIE

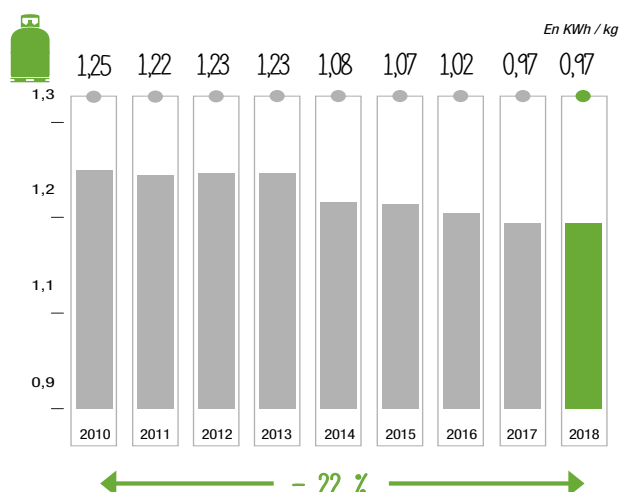


CONSUMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Gaz naturel (en MWh)	82 633	80 839	- 2,2 %
Ratio (en kWh par kg produit)	0,97	0,97	0,0 %
CONSOLIDÉ			
Gaz naturel (en MWh)	101 154	97 506	- 3,6 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,09	1,07	- 1,8 %

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

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



Sur la période 2010-2018 le ratio de la consommation énergétique a baissé de 22 % sur le périmètre France.

LA CONSOMMATION EN FIOUL (L)

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Consommation en Fioul (en litres)	32 838	28 343	- 13,7 %
Ratio Fioul (en L/tonnes g de produit)	0,39	0,34	- 12,8 %
CONSOLIDÉ			
Consommation en Fioul (en litres)	32 838	28 343	- 13,7 %
Ratio Fioul (en L/tonnes g de produit)	0,35	0,31	- 11,4 %

LA CONSOMMATION EN GASOIL PÉRIMÈTRE FRANCE (L)

Les consommations de gasoil 2018 n'intègrent pas la consommation de la flotte de véhicules commerciaux (2017 : 393 906 litres), du fait de l'intégration en cours d'année d'un nouveau système de suivi des notes de frais. La consommation des autres véhicules (navettes assurant la logistique intersites, autres véhicules propres) est prise en compte dans les chiffres ci-dessous. Le périmètre antérieur a été réajusté hors flotte commerciale pour garder des périmètres comparables.

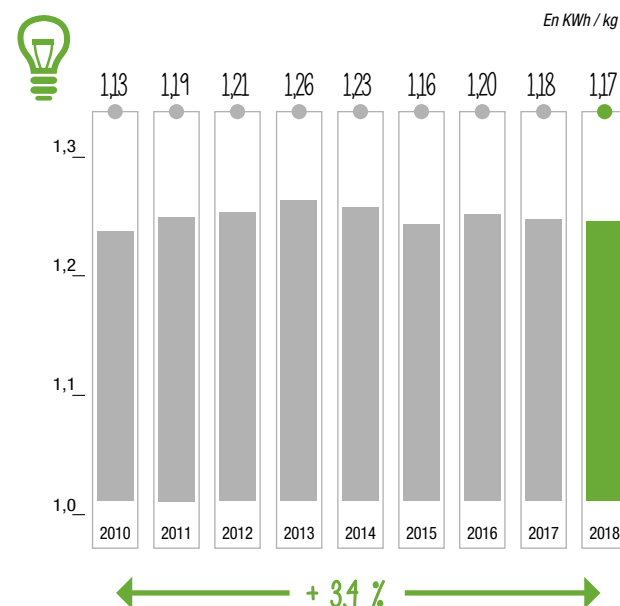
CONSOMMATION GASOIL (EN L) EN FRANCE

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Consommation gasoil (en litres)	109 975	117 337	6,7 %
Ratio (en L/tonnes kg produit)	1,29	1,41	8,9 %

CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Électricité (en MWh)	100 594	97 643	- 3 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,18	1,17	- 0,7 %
CONSOLIDÉ			
Électricité (en MWh)	113 821	110 960	- 2,5 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,22	1,22	0,0 %

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



Sur la période 2010-2018, le ratio de consommation électrique a augmenté de 3,4 % sur le périmètre France.

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

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

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

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

Le périmètre couvre :

- les activités Françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ile-et-Vilaine, 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,
- les activités canadiennes et slovènes.

Concernant les activités françaises et internationales, l'année de référence est l'année 2017. Les données 2018 ont été collectées sur le même périmètre selon les mêmes règles. Il faut toutefois noter qu'il ne nous a pas été possible de récupérer les données de consommation de carburant de la flotte commerciale cette année, suite à un changement de logiciel. De ce fait, les données des bilans 2018 et 2017 présentées dans ce bilan n'intègrent pas cet élément. L'impact sur le total reste limité ;

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

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

Ont ainsi été retenus pour le bilan 2018, dans la catégorie « achat de biens » du scope 3 :

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

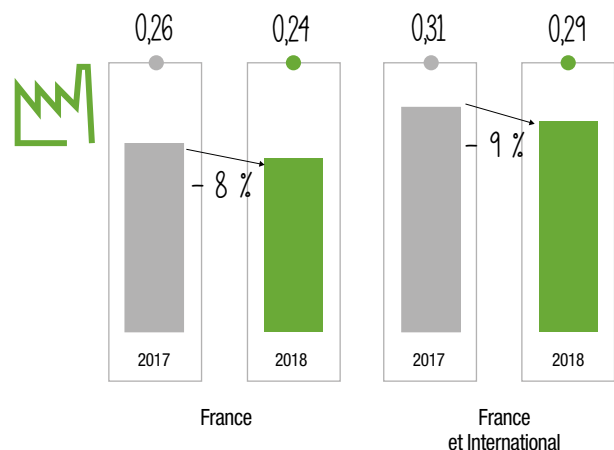
Le périmètre couvre pour cette extension les activités Françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ile-et-Vilaine, et la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord. Room saveurs n'est pas intégré.

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

	2017	2018	Variation
FRANCE			
Somme de tonnes eq. CO ₂	21 639	20 127	- 7 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,26	0,24	- 8 %
CONSOLIDÉ GROUPE			
Somme de tonnes eq. CO ₂	28 645	26 171	- 9 %
Somme de tonnes eq. CO ₂ /t	0,31	0,29	- 9 %



En 2017, le bilan s'était légèrement dégradé en raison de fuites frigorigènes dues à 2 aléas techniques sur nos usines.

Le bilan 2018 est en forte amélioration, aussi bien sur les valeurs brutes que sur les ratios. Ceci est principalement dû à 2 facteurs :

- une meilleure maîtrise de nos fuites de gaz frigorigènes ;
- l'amélioration des consommations énergétiques.

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

Ont été retenus cette année comme postes significatifs, les achats de biens suivants :

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

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

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

Extension scope 3	2017	2018	Variation
Somme de teq.CO ₂	380 008	354 850	- 9,3 %
Somme de teq.CO ₂ /t	4,5	4,2	- 6,9 %

Les matières carnées représentent la part majoritaire de ces émissions indirectes (93 %) comme en 2017.

L'évolution des volumes achetés est liée à l'évolution des volumes produits en 2018 par rapport à 2017. Dans le cas de la viande de porc, cette évolution est également liée à un changement de mode de calcul. En effet, en 2018 le volume déchet lié à la préparation des viandes n'est pas comptabilisé.

2.4.5 AGIR EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

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

Les activités de Fleury Michon ont des impacts sur la biodiversité à travers de ses approvisionnements. Dans le cadre de sa démarche de responsabilité d'entreprise, Fleury Michon développe des filières

La filière Bleu-Blanc-Cœur, pour l'amélioration de la santé, de la terre, des animaux et des hommes

L'Association Bleu-Blanc-Cœur promeut une agriculture responsable à vocation de préservation de la santé qui prend en compte les objectifs environnementaux et nutritionnels. Le credo de Bleu-Blanc-Cœur est simple : respecter la chaîne alimentaire est essentiel, car pour bien nourrir les Hommes, il faut prendre soin des cultures et de la santé des animaux.

La démarche privilégie des cultures plus favorables à la biodiversité : plus de lin, plus de protéagineux et moins de maïs, plante particulièrement consommatrice d'eau, ainsi que moins de soja, souvent cultivé au détriment de la forêt amazonienne.

d'approvisionnements responsables et des principes de prise en compte de la biodiversité dans ses règles d'achats.

Fleury Michon s'est engagée auprès de l'association Bleu-Blanc-Cœur, qui privilégie la protection de la biodiversité et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Grâce aux modes productifs, les produits provenant de la filière Bleu-Blanc-Cœur présentent un profil lipidique amélioré (moins de graisses saturées, plus d'oméga 3...) et participent à mieux équilibrer nutritionnellement l'alimentation.

Ainsi en 2018, les recettes Bleu-Blanc-Cœur Fleury Michon ont permis ⁽¹⁾ :

- de lutter contre le réchauffement climatique en évitant la plantation de 2 361 hectares de maïs, OGM et donc l'augmentation de la déforestation amazonienne et la non mise en culture de 2 828 de soja OGM ;
- l'amélioration de la biodiversité par la plantation de 4 362 hectares de pois, féveroles, colza, lupin ainsi que celle de 2 045 hectares de lin.

2.4.6 DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE ROOM SAVEURS

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

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

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

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

(1) Source Bleu-Blanc-Cœur 2018.

UNE PLANÈTE EN PARTAGE

Les enjeux environnementaux de Room Saveurs sur sa chaîne de valeur portent sur le choix des approvisionnements et des emballages, la gestion des consommables, la gestion logistique ainsi que la fin de vie des produits.

Le choix des approvisionnements

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

Notre dernier chantier consiste à favoriser les approvisionnements issus de l'agriculture biologique. Nous avons pour objectif pour mars 2019 que 100 % de nos pommes, pommes de terre et fraises mis en œuvre par nos partenaires soient issus de l'agriculture biologique.

Nous suivons la part de produits issus de l'agriculture biologique utilisée dans nos offres, en Hiver 2018 nous étions à 5,3 % et nous avons pour objectif de développer cette part. Pour cela nous avons lancé un projet en partenariat avec nos fournisseurs pour faire certifier les recettes répondant aux critères « contient des ingrédients biologiques » avec une échéance prévue pour septembre 2019.

Nous avons fait le choix en 2017 de proposer de la volaille 100 % française. Cet objectif a été atteint en mars 2018 sur les plateaux-repas, puis sur les déjeuner à partager. Nous travaillons pour atteindre ce même résultat sur les petits et grands événements.

Ce travail a été élargi aux autres protéines, sur nos marchés historiques (plateaux-repas et déjeuner à partager) nous sommes à 100 % d'origine France sur la viande de bœuf.

Les origines Europe ne sont recherchées que pour certaines charcuteries italiennes sur la gamme Roberta.

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

Des emballages Made in France

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 Ville de Paris sont fabriqués en France. En 2016, la production des coffrets Roberta a été rapatriée 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 pelliculage).

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

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 2016, 2 nouvelles gammes de plateaux-repas ont été développées avec un coffret réalisé en France. De plus, Room Saveurs dans sa stratégie de développement des offres à partager, a fait le choix de référencer des décorations fabriquées en France ou en Europe.

Au premier trimestre 2019, nous devons voir apparaître une nouvelle gamme dont le coffret sera également fabriqué en France. Et dont l'objectif affiché est le Zéro plastique.

La gestion des consommables

Depuis 2014, nous suivons nos consommations d'électricité et le personnel est régulièrement sensibilisé pour limiter les consommations inutiles. Nous enregistrons en 2018 notre première diminution en consommation électrique : - 2,6 % par rapport à 2017.

Depuis juillet 2017, nous avons fait le choix de l'énergie verte dans nos locaux : pour chaque kWh consommé dans nos bureaux, notre fournisseur d'énergie s'engage à produire la même quantité d'énergie via des énergies non fossiles et durables.

La consommation de papier a augmenté par rapport à 2017, soit 975 kg de papier acheté en 2018. Cependant, elle reste presque moitié moins importante à celle que nous avons entre 2014 et 2016. Cette légère augmentation de la consommation est liée à l'accueil de plus en plus important dans les bureaux parisiens de Room Saveurs d'autres collaborateurs du groupe Fleury Michon.

De plus, il a été mis en place une collecte du papier en juillet 2017 en partenariat avec La Poste pour assurer un plus grand recyclage du papier. En 2017, c'est 357 kg de papier qui ont été récupérés et 893 Kg en 2018. Nous sensibilisons les équipes à bien utiliser les poubelles dédiées.

Depuis 2016, 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.

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.

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.).

En 2018, nous avons repris 615 kits soit une estimation de 4 305 verres et 12 915 couverts. Pour les thermos, ce sont 1 702 thermos qui ont été mis à disposition des associations caritatives.

L'évaluation par nos clients

Suite à des demandes de nos clients, Room Saveurs s'est engagé dans une démarche de développement durable avec EcoVadis. EcoVadis est une PME engagée dans le développement de solutions sur les achats responsables et l'évaluation. Une évaluation est effectuée sur 21 indicateurs RSE, découpés en 4 thèmes : Environnement, Social, Éthique et Supply Chain. Room Saveurs déjà au niveau gold, a poursuivi son travail d'amélioration continue gagnant en 2016 + 2 pts (soit une note de 70 %) par rapport à l'année précédente.

2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Juste équilibre entre développement économique et vision humaine

« Nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leur responsabilité et de l'intérêt général long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi de faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. »

Grégoire Gonnord, Président du groupe Fleury Michon.

2

Les faits marquants dans le domaine social en 2018

2018 a été principalement marquée par :

- la mise en œuvre de la négociation « Renaissance » sur l'UES Vendée ;
- l'adaptation des effectifs UES pour s'adapter à l'évolution des volumes par site ;
- la fusion des sociétés Industrielles, Logistiques et Commerciales (Fleury Michon Traiteur a absorbé Fleury Michon Charcuterie et Fleury Michon Logistique pour changer de dénomination sociale en devenant Fleury Michon LS) au 1^{er} janvier 2018 ;
- la réorganisation des équipes Force de Vente du libre-service : l'ensemble des chefs de secteurs gérant désormais l'intégralité du portefeuille produits libre-service ;
- le rachat des sociétés PASO (Société de Panification spécialisée dans l'apéritif : préfou, mini-burgers...) et de Good Morning (Plateaux repas sur Paris) ;
- l'affectation de salariés sur la nouvelle société L'Esprit Frais (société spécialisée dans la commercialisation de produits ultra-frais ; via la mise en œuvre de Kiosques, Corners, Rayons dans les magasins de proximité sur Paris) ;
- les élections professionnelles dans les sociétés SIC et PASO aboutissant à la mise en place du CSE ;
- la négociation de l'accord Intéressement Groupe/Sociétés pour les années 2019-2020-2021 ;
- la négociation d'un accord Qualité de Vie au Travail (QVT) sur l'UES Vendée visant à encadrer le droit à la déconnexion, les déplacements professionnels et le travail à distance, notamment ;
- la mise en conformité RGPD (réglementation européenne sur le droit à la protection des données personnelles) : désignation d'un délégué à la protection des données, mise en place d'une « charte consommateur » et d'une « charte salarié » sur le site Internet Fleury Michon, définition d'un plan d'actions par traitement, mise en conformité des contrats de travail, des documents et des processus ressources humaines (recrutement, entretiens professionnels...) ;
- la mise en place d'un Système d'Informations Ressources Humaines (SIRH) en changeant les outils de suivi de la gestion administrative et paie (en 2018), de gestion des talents : formation, recrutement, GPEC (2018 et 2019), de gestion des temps (2019), intégrant la mise en place d'un portail collaborateur ainsi que la dématérialisation des bulletins de paie (coffre-fort salarié).

2.5.1 LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES : LA RECHERCHE DU JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA VISION HUMAINE

La Politique Ressources Humaines est clairement orientée vers la notion du « bien-vivre ensemble », du « bien travailler ensemble » dans l'entreprise en privilégiant la proximité, le dialogue permanent et le développement des compétences.

Le Groupe cultive depuis des années cette politique autour de l'équilibre entre le développement économique et la vision humaine. L'employabilité de chaque salarié est un enjeu majeur d'aujourd'hui et de demain. Fleury Michon est convaincu que les hommes et les femmes sont une richesse de l'entreprise et contribuent à sa réussite par les compétences, l'engagement, la motivation et le travail d'équipe.

La Politique Ressources Humaines vise à :

- accompagner la transformation de l'entreprise portée par le projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- anticiper l'évolution des compétences de demain et maintenir l'employabilité des équipes au travers d'une gestion RH efficace ;
- développer un mode de management Fleury Michon fondé sur la responsabilité de chacun, la performance, la proximité et le travail en équipe conformément à nos valeurs ;
- animer le système de communication interne dynamique, interactif et motivant ;

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

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

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

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.

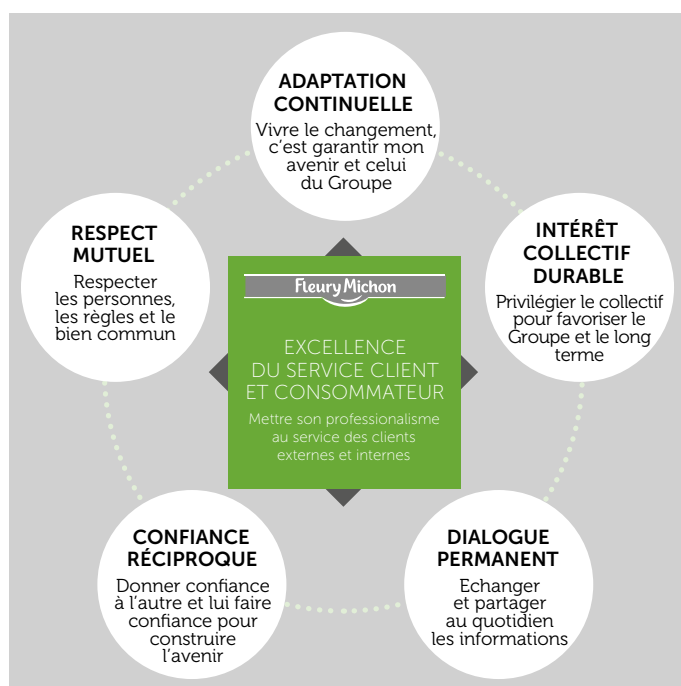
Être à l'écoute des clients, s'adapter à l'environnement, accompagner les changements, communiquer de façon interactive et former les équipes sont les maîtres mots des enjeux Ressources Humaines. Des valeurs définies et partagées avec les salariés.

Le Groupe mène ses activités dans la recherche de l'excellence du service client et consommateur en s'appuyant sur cinq valeurs fondamentales :

Enfin, parce que la réussite du Groupe passe par les Hommes et les Femmes, le travail d'équipe et la motivation sont des facteurs clés dans la mise en œuvre du projet d'Entreprise.

La politique des Ressources Humaines prend largement en compte cette dimension. Elle favorise la motivation au travail par :

- le management de proximité ;
- la responsabilisation des équipes ;
- le dialogue ;
- l'appropriation des projets par les équipes ;
- la co-gestion du parcours professionnel avec le salarié ;
- la formation ;
- la communication interne ;
- la reconnaissance de chacun.



Ces valeurs ont été définies avec des collaborateurs représentatifs de tous les salariés et de toutes les activités du Groupe. Des réunions de travail ont permis de dégager des valeurs qui reflètent un mode de fonctionnement partagé par le plus grand nombre. Au quotidien ces

valeurs sont vécues par chacun et chacune de manière informelle dans ses relations au travail, au travers de ses échanges et de sa collaboration avec ses pairs et sa hiérarchie.

2.5.2 LE PÉRIMÈTRE DU REPORTING SOCIAL

Par défaut le périmètre du reporting social correspond au périmètre consolidé à l'exclusion des sociétés PASO et GOOD MORNING. Toutefois, certains indicateurs sociaux ne sont pas suivis dans les activités canadiennes et/ou slovènes. Dans ce cas-là, la précision est apportée au niveau de chaque indicateur. Lorsque c'est le périmètre

France qui est retenu, celui-ci représente 88 % des effectifs consolidés (hors sociétés PASO et GOOD MORNING). Pour la Slovénie, le Canada, et la Suisse, lorsque les données ne sont pas disponibles, la mention ND est reportée dans les tableaux.

2.5.3 LE PROFIL DES EFFECTIFS DU GROUPE

2.5.3.1 UN GROUPE PRINCIPALEMENT IMPLANTÉ EN FRANCE

EFFECTIFS PHYSIQUES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE (CDI ET CDD)

	2018	2018	2017
France	88 %	3 189	3 241
Europe hors de France (Slovénie et Suisse)	3 %	85	98
Hors Europe (Canada)	9 %	336	367
TOTAL	100 %	3 610	3 706

À travers la pérennité du Groupe, Fleury Michon souhaite préserver de façon durable, ses emplois. Dans un contexte économique difficile

et instable, l'emploi est géré avec prudence. Les prévisions de départs en retraite sur les années à venir et l'évolution des marchés permettent une gestion pilotée et anticipée des effectifs nécessaires à l'activité.

La politique d'emploi durable est mise en œuvre :

- en préservant l'emploi de tous les CDI pour maintenir un emploi pour chacun ;
- en mettant l'accent sur la mobilité interne et en redéployant les ressources humaines au service de notre projet d'entreprise « Aider les hommes à manger mieux chaque jour » et de notre stratégie de développement pour répondre aux attentes des consommateurs ;
- en continuant à favoriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité.

2.5.3.2 UN PROFIL D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

EFFECTIFS PHYSIQUES ⁽¹⁾ ⁽²⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2018

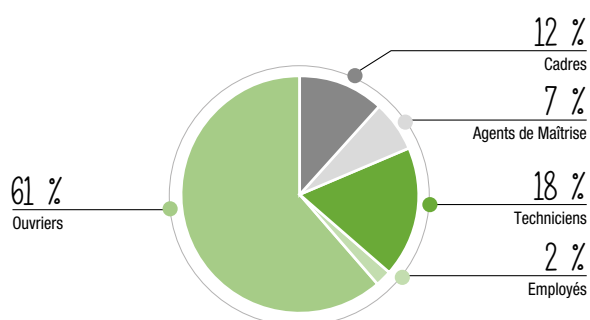
		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	211	155	343	17	1 024	1 750
	Femmes	148	58	191	39	754	1 190
CDD	Hommes	0	1	6	27	77	111
	Femmes	1	2	18	34	83	138
Total CDI + CDD	Hommes	211	156	349	44	1 101	1 861
	Femmes	149	60	209	73	837	1 328
TOTAL FRANCE		360	216	558	117	1 938	3 189
Intérimaires France							178
CDI	Hommes	0	2	5	6	24	37
	Femmes	2	4	1	4	23	34
CDD	Hommes	0	0	0	1	6	7
	Femmes	0	0	1	0	6	7
Total CDI + CDD	Hommes	0	2	5	7	30	44
	Femmes	1	4	2	4	29	40
TOTAL SLOVÉNIE + SUISSE		2	6	7	11	59	85

		Effectif
CDI	Hommes	1 946
	Femmes	1 397
CDD	Hommes	118
	Femmes	149
Total CDI + CDD	Hommes	2 064
	Femmes	1 546
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE		3 610

(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 2018, 23 intérimaires faisaient partie de l'effectif Fleury Michon Amérique (FMA).

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE TRAVAILLEURS EN 2018 (EN POURCENTAGE DES CDI) – GROUPE FRANCE

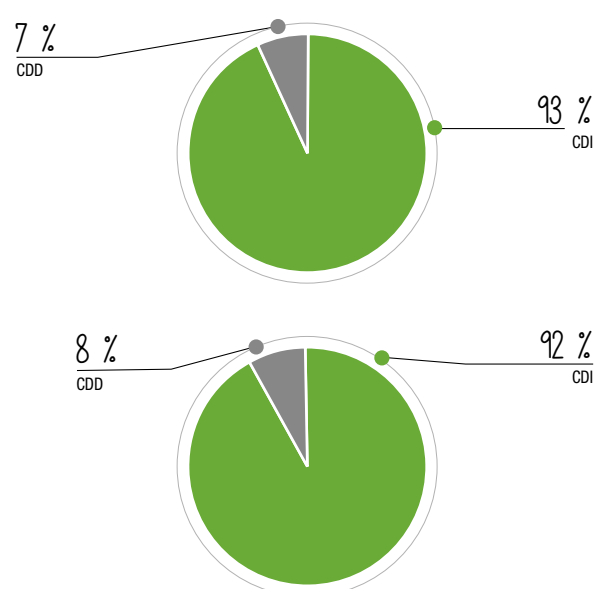


Les effectifs physiques (CDI et CDD) diminuent de 1,6 % au niveau du périmètre Groupe France entre 2017 et 2018 dont 41 personnes en moins au niveau de l'effectif CDI. Concernant l'international, les effectifs CDI ont augmenté de 4 % en Slovénie et baissé de 5 % entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 au Canada pour s'adapter aux besoins des activités. Cela traduit une politique d'emploi alliant prudence, adaptation à l'environnement et aux besoins du Groupe.

La répartition entre les différentes catégories de travailleurs est globalement stable par rapport à 2017 avec une légère évolution (+ 1 %) sur la population Cadres et Agents Maîtrise.

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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES CDI ET CDD AU 31 DÉCEMBRE 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ



En cohérence avec sa politique de progrès humain, l'entreprise suit précisément le pilotage du taux de précarité (1). L'accord d'entreprise UES Vendée sur le temps de travail définit un taux de précarité prévisionnel. Cette projection du taux de précarité permet le pilotage des besoins en CDI et CDD au plus juste. Le taux de précarité est conforme à l'objectif de 15 % fixé par l'accord d'entreprise, et reste inférieur au taux moyen du secteur industriel.

La qualité de la planification des effectifs est analysée annuellement. Elle permet de travailler dans une démarche de progrès et de prévoir au mieux les dimensionnements prévisionnels d'effectifs.

Cette gestion, au travers du taux de précarité et des compteurs d'heures, permet de donner une vision et de prévenir les modifications de volumes sans générer de difficultés d'emplois. Des mobilités peuvent alors être réalisées sur l'UES Vendée, comme ce fut le cas en 2018, au sein des sites de production (distants d'environ 20 à 25 km pour les sites vendéens), permettant de gérer les fluctuations conjoncturelles d'activités (saisonnalité de certaines gammes, arrêts et lancements de références...).

2.5.3.3 LA GESTION DES TALENTS

Sur 2018, Fleury Michon s'est attaché à structurer sa démarche de gestion des talents et des carrières.

Dans ce cadre plusieurs axes de travail ont été déployés :

- la mise en place d'un outil dédié permettant de gérer les activités de formation, de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (entretiens, revue des talents, plan de succession...);
- le recrutement d'un Directeur des Talents rattaché à la Direction générale et en charge de la mise en place d'une gestion des Talents au niveau du Groupe et de la communication interne;
- les revues trimestrielles de GPEC dont l'objectif est d'échanger sur les besoins et sur les parcours à mettre en place afin d'accompagner le développement des potentiels;
- la mise en place d'une rencontre RH individuelle autour de la gestion des talents avec le personnel cadre pour rendre le salarié acteur de son parcours professionnel et lui offrir un espace de réflexion sur ses potentiels;
- les revues mensuelles « Plan de succession » pour favoriser et anticiper les mouvements/la mobilité professionnelle.

Cette démarche qualitative couplée à l'analyse de la pyramide des âges permet de devancer les cycles de recrutement et de dégager les grandes tendances dans l'évolution des effectifs de l'entreprise, dans un contexte de saturation du bassin d'emploi. Tous les ans, elle est analysée en commission GPEC avec les organisations syndicales signataires des accords. Cette pyramide est un des outils des équipes Ressources Humaines qui pilotent entre autres les compétences, leurs nécessaires évolutions en fonction des besoins,

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

Ces grandes tendances issues des cartographies de compétences et de la pyramide des âges permettent également d'élaborer des parcours de formation au service des cœurs de compétences à développer. C'est ainsi que, sur 2018, les parcours Leadership, managers et tuteurs se sont poursuivis (2 parcours Leadership, 2 parcours managers et 1 parcours tutorat sur 2018).

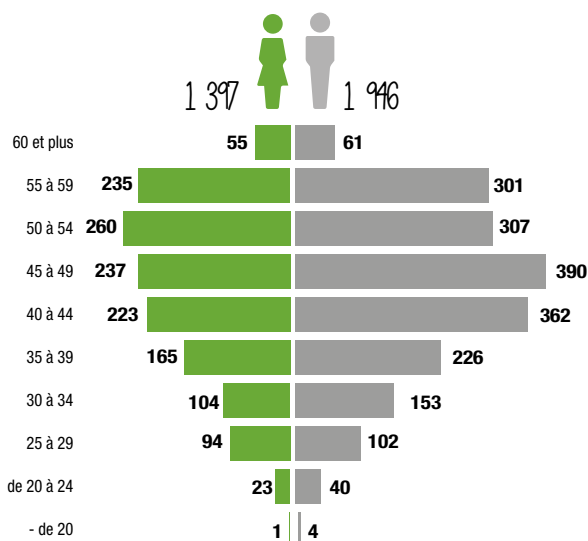
Enfin dans un contexte de vieillissement global de la population du fait du report de l'âge légal de la retraite, Fleury Michon poursuit son ambition de maintenir l'employabilité des salariés, et notamment de la catégorie dite des « seniors ».

Il apparaît 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.

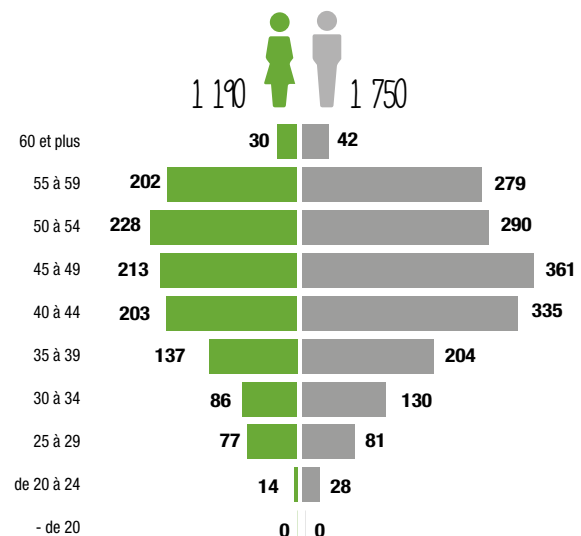
Aussi, afin de répondre à ces enjeux fondamentaux, Fleury Michon a défini une politique offensive de prévention santé et pénibilité au sein de l'Unité Économique et Sociale de Vendée depuis de nombreuses années. Les mesures décidées ont vocation à contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés tout au long de leur vie professionnelle, afin que ces derniers puissent rester dans l'emploi et continuer à exercer leur métier.

LA RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DE LA PYRAMIDE DES ÂGES EN 2018 EN CDI

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



2.5.3.4 LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

RÉPARTITION DES EMBAUCHES EN 2018 ET 2017 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

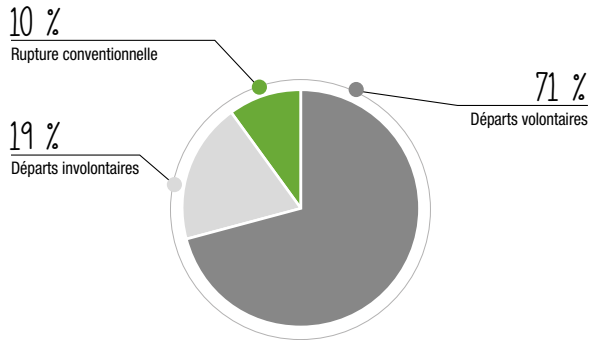
Embauches		2018	2017
CDI	Hommes	109	32
	Femmes	68	31
TOTAL FRANCE		177	63
CDI	Hommes	46	82
	Femmes	39	59
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE		85	141
CDI	Hommes	155	114
	Femmes	107	90
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE		262	204

RÉPARTITION DES DÉPARTS EN 2018 ET 2017 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

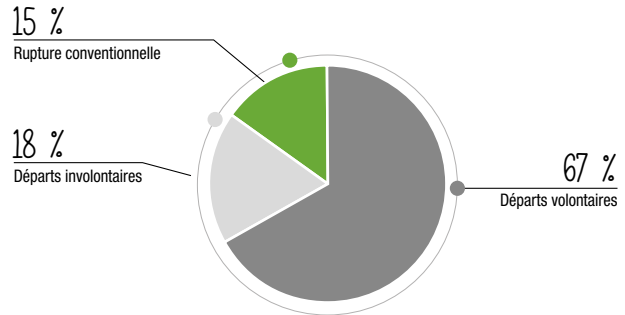
	2018	2017
Départs volontaires	145	128
Démissions	76	44
Départs en retraite	64	84
Départ UES vers autre société Fleury Michon	5	0
Départs involontaires	40	18
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	25	9
Fin de période d'essai	8	3
Décès	7	6
Ruptures conventionnelles	33	31
TOTAL FRANCE	218	177
Départs volontaires	87	112
Démissions	81	106
Départs en retraite	5	6
Départ vers autre société Fleury Michon	1	
Départs involontaires	22	19
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	20	10
Fin de période d'essai	2	8
Décès	0	1
Ruptures conventionnelles	0	1
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE	109	132
Départs volontaires	232	240
Démissions	157	150
Départs en retraite	69	90
Départs vers autre société Fleury Michon	6	0
Départs involontaires	62	37
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	45	19
Fin de période d'essai	10	11
Décès	7	7
Ruptures conventionnelles	33	32
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE	327	309

RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



2018 est une année marquée par un plus grand nombre de démissions sur le périmètre France. Cette situation est la conséquence d'un marché de l'emploi saturé à proximité de nos usines ; les salariés étant plus sollicités que précédemment.

TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES POUR LE GROUPE

	2018	2017
FRANCE		
Taux de départs volontaires	67 %	72 %
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de départs volontaires	80 %	85 %
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de départs volontaires	71 %	78 %

En 2018, le turnover au niveau France était de 6,54 % contre 3,88 % en 2017. L'évolution de ce taux s'explique par la tension sur nos bassins d'emploi, le nombre de départs globaux ayant augmenté (de 177 à 218 départs), mais le turnover reste faible par rapport aux autres entreprises du secteur.

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

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

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

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

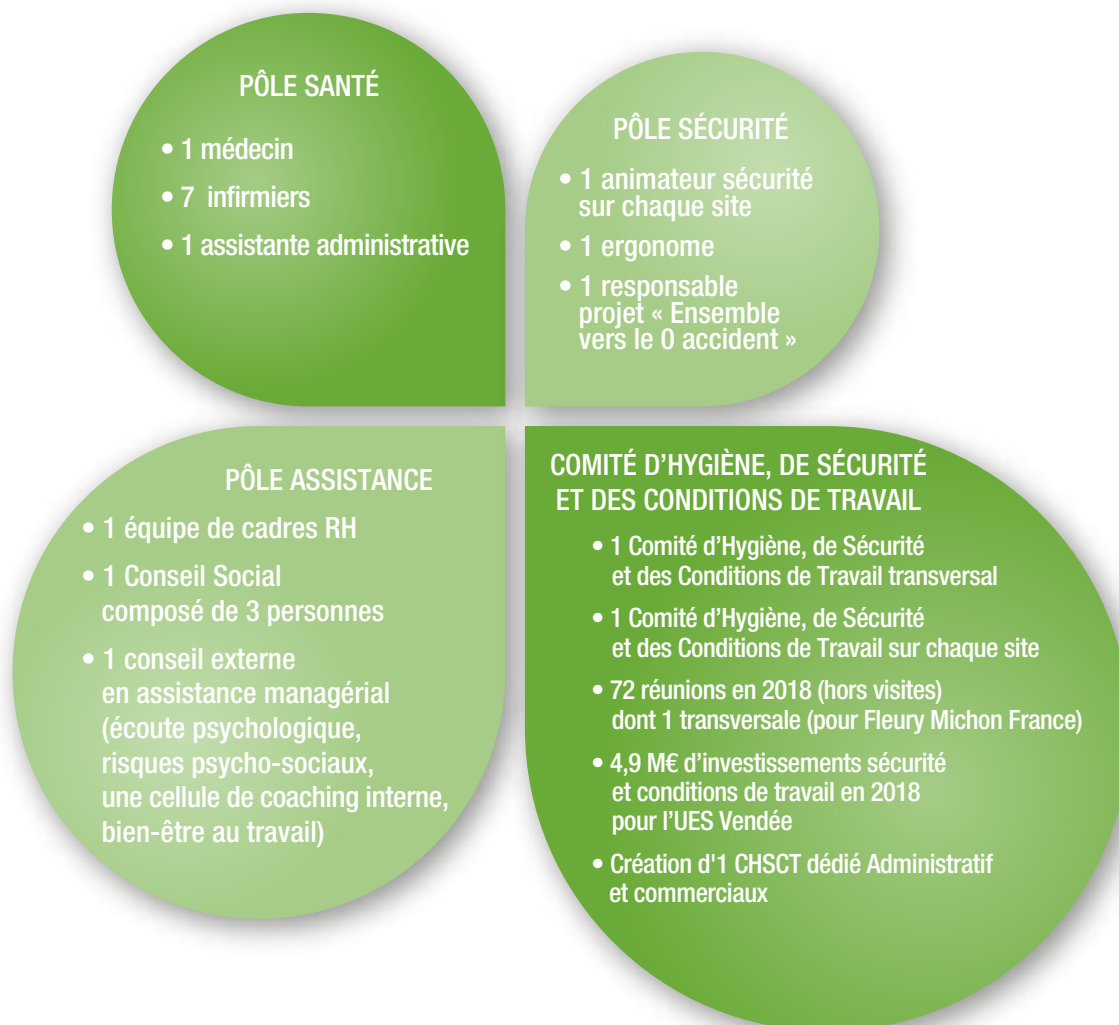
La sécurité des personnes et des biens est un sujet d'importance capitale. C'est un enjeu de tous les jours qui fait partie intégrante de

la culture du Groupe et se retrouve dans l'état d'esprit des accords d'entreprise. Les actions visant à garantir la santé et la sécurité des salariés ne sont pas considérées comme des programmes annexes aux activités de travail mais au contraire étroitement intégrés.

Depuis 2016 un chef de projet a été nommé pour piloter le projet « Ensemble vers le 0 Accident » et a rejoint le pôle sécurité du Groupe. Une Direction QSE groupe a également été créée pour la France, incluant et le pôle sécurité.

La prévention de la santé et de la sécurité, portée par la direction et l'encadrement, s'appuie sur les différents acteurs des services Santé au travail, les 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



En 2018, nous avons poursuivi le projet entamé en 2016 « Ensemble vers le 0 accident ». Nous souhaitons franchir un cap grâce à ce projet, tant en termes de résultats au niveau sécurité qu'en termes de comportement de l'ensemble des salariés. Notre ambition est de diviser par 2 le nombre des accidents de travail avec arrêt d'ici 2019 par rapport à 2016.

Et plus qu'un projet, « ensemble vers 0 accident » doit nous permettre 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 2018, les sites français ont bénéficié de 4,9 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail dont 2,8 millions d'euros consacrés à la sécurité à proprement parler et près de 2,1 millions d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail.

Le programme de prévention des risques 2018 a été décliné autour des axes suivants :

- Ensemble vers le 0 Accident de travail : Développer notre culture sécurité en responsabilisant tous les acteurs afin de créer les conditions durables permettant de cibler le 0 accident.

- 5 axes majeurs :
 - engagement de la direction (Réunion lancement projet, Visite Sécurité, Revue sécurité mensuelle),
 - mobilisation de tous (Réunion de lancement, mise en place règles d'or...),
 - management (Réunion lancement projet, formation, rituel),
 - processus sécurité (Audit Directeurs d'Unité...),
 - communication (Rituel, affichage commun...),
- Prévenir pour réduire les TMS (troubles musculo-squelettiques) :
 - finalisation du dispositif TMS pro,

- mise en place du processus de prévention des maladies professionnelles s'appuyant sur la nouvelle ressource ergonomie pour le Groupe : Réalisation d'études ergonomiques avec recommandations & accompagnement des transformations.

Les accidents du travail, un indicateur clé

Les accidents de travail (manutentions manuelles, chutes de plain-pied 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 2018 ET 2017 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2018	2017
FRANCE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	34,99	33,51
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	50,07	38,75
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	37,23	34,29

(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 Slovaquie).

Pour les salariés non pointant le calcul des heures travaillées se fait au prorata des jours réels travaillés : sur la base horaire de sept heures par jour pour la France, de 152,66 heures mensuelles pour Canada, sur la base de 8 heures par jour et 40 heures par semaine pour la Slovaquie.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2017 ET 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2018	2017
FRANCE		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	1,65	2,09
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	4,66	4,33
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 heures travaillées ⁽¹⁾	2,10	2,42

(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 Fleury Michon Amérique proratisées en jours calendaires

MALADIES PROFESSIONNELLES RELATIVES AUX CONTRATS EN CDI ET CDD EN 2017 ET 2016 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

		2018	2017
FRANCE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	79	70
	Reconnues ⁽²⁾	66	59
CANADA + SLOVÉNIE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	1	0
	Reconnues ⁽²⁾	0	0
CONSOLIDÉ GROUPE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	80	70
	Reconnues ⁽²⁾		

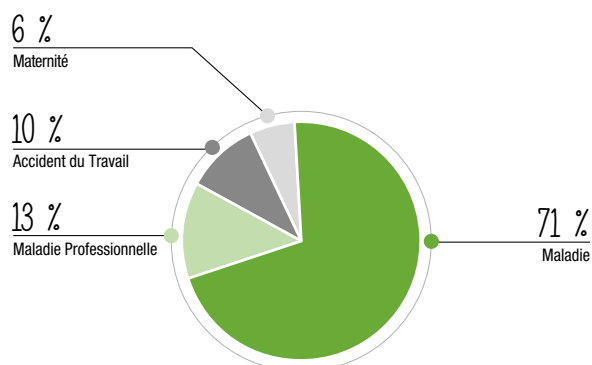
(1) Les valeurs sont exprimées en année civile.

(2) Les maladies professionnelles sont dites « reconnues » lorsque la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) a officiellement reconnu dans le courant de l'année civile entre le 1er janvier et le 31 décembre, les maladies professionnelles au préalable « déclarées »

TAUX D'ABSENTÉISME 2018 (EN %)



RÉPARTITION DES ABSENCES PAR MOTIF 2018



Le calcul de l'absentéisme chez Fleury Michon répertorie les absences pour cause de maladies, de maladies professionnelles, des accidents de travail, des accidents de trajet ainsi que des congés maternité.

Concernant les chiffres d'absentéisme pour 2018, on constate une dégradation globale du taux passant de 7,12 à 7,55 % entre 2017 et 2018 pour le Groupe et de 6,99 à 7,43 % pour la France.

Malgré une baisse du motif accidents de travail, l'absentéisme est globalement en hausse à cause, d'une part de la baisse des heures travaillées (suite baisse des volumes en 2018), et de l'autre de la hausse sur les arrêts maladie et maladies professionnelles.

Une analyse plus précise est menée pour chaque site afin d'examiner si l'entreprise peut améliorer sa politique de prévention santé. Il reste toutefois difficile d'agir sur les causes d'accidents domestiques et sur les pathologies lourdes. La prévention est une pratique courante dans l'entreprise. Nous poursuivons le travail d'analyse réalisé chaque trimestre par le CHSCT et les équipes encadrement de chaque site au plus près des équipes et des ateliers en complément de la démarche « Tous Ensemble vers le 0 accident ».

Afin de faciliter le retour ou le maintien à l'emploi des personnes en longue maladie ou en invalidité 1^{re} catégorie, des démarches et un accompagnement sont réalisés par l'encadrement, le service Santé au travail, le service Ressources Humaines... Ainsi, des aménagements de poste ou d'horaires peuvent être mis en place pour répondre aux contraintes médicales du salarié.

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

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

2.5.4.2 FAVORISER BIEN-ÊTRE ET TRAVAIL

Le groupe Fleury Michon vise la meilleure satisfaction possible 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.

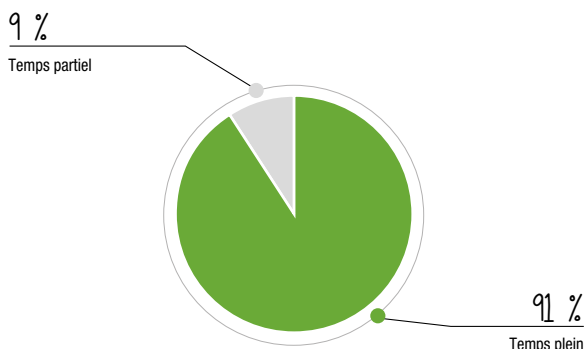
Le temps de travail : un temps choisi pour équilibrer au mieux vie professionnelle et vie privée

L'horaire collectif est aujourd'hui de 35 heures hebdomadaires pour les sociétés rattachées à la convention collective des industries de charcuterie et traiteur 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 FM Amérique et Proconi.

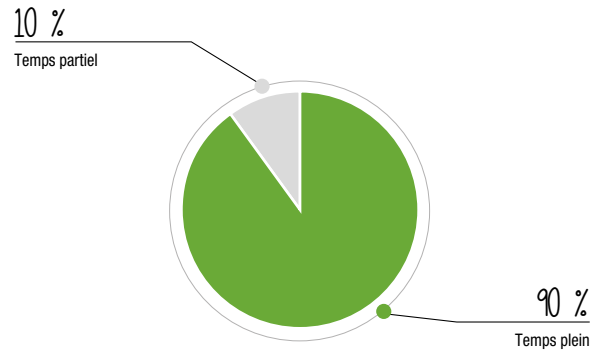
La politique du groupe Fleury Michon est de trouver le juste équilibre entre développement économique et progrès humain. Fort de ces éléments, l'entreprise travaille sur la proximité au quotidien et tente de concilier au mieux, et dans la limite de ses responsabilités, vie professionnelle et vie privée.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

RÉPARTITION DE"S EFFECTIFS PHYSIQUES TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL EN 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



Sur l'année 2018, pour le périmètre France, nous conservons globalement la même répartition de salariés à temps plein et à temps partiel choisi que les années précédentes.

Mieux vivre ensemble au travers du développement de soi et des équipes

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

- La politique de prévention santé va au-delà des obligations réglementaires. De nombreuses études scientifiques et rapports de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) rappellent la place importante de l'activité physique pour la santé. Ainsi Fleury Michon met en place de nombreuses actions en complément de la mise en œuvre des dispositions prises dans le cadre des accords d'entreprise
- poursuite de l'offre de restauration en distribution automatique avec la proposition de produits sains dits « EQUILIBRO » (dont jus de fruits 100 % pur jus, fruits secs, compotes en gourde, petits pains aux céréales...) en partie subventionnés par l'entreprise. En 2018, les produits EQUILIBRO ont représenté 34 % des ventes en distribution automatique. En parallèle, une communication a été faite dans le courant de l'été sur l'hydratation, avec un focus sur les boissons sucrées ;

- test du concept Créativ'Salad mené par ELIOR et le service Santé et Alimentation durable du 18 juin au 21 septembre 2018 sur l'ensemble des sites vendéens. Ce concept consiste en un bar à salades, avec possibilité de composer soi-même sa salade-repas parmi un choix d'ingrédients. Fin 2018, ELIOR s'est équipé d'un meuble pour mise en place du concept sur tous les sites de manière durable (un jour par semaine, en alternant bar à salades et bar à fromages blancs) ;



- animation par la Commission Sport (au moins un référent par site Fleury Michon) d'événements autour de l'activité physique pour encourager à la pratique d'une activité sportive :
 - 30 juin 2018 : 61 collaborateurs à l'Ekiden de Vendée,
 - 22 juin 2018 : 73 salariés répartis en 14 équipes mixtes à l'occasion d'un tournoi de handball entre collaborateurs Fleury Michon.



- Développement de l'activité physique via des infrastructures et moniteurs mis à disposition des salariés :
 - Athlétisme : cours tous les lundis, mercredis et jeudis soirs, dispensés par un moniteur d'une association sportive locale partenaire du groupe Fleury Michon,
 - Tennis : mise à disposition des infrastructures de tennis du lundi au vendredi pendant la pause méridienne et en journée/soirée pour les cours extérieurs ;
- Incitation à participer à des événements sportifs locaux par la remise d'un t-shirt technique « Fleury Michon Manger Mieux » pour chaque salarié participant à sa première manifestation sportive sous les couleurs de l'entreprise : depuis 2017, 460 salariés ont participé à une manifestation minimum, ce qui porte à 15 % la proportion de nos collaborateurs sportifs ;
- programme « Du sport pour moi » en partenariat avec le CHU de Nantes : programme qui s'inscrit dans le cadre d'une étude de recherche menée par le CHU de Nantes, dont l'objectif est d'évaluer l'évolution qualitative et quantitative de l'intervention d'un éducateur spécialisé en activité physique adaptée. 73 salariés ont participé au programme entre novembre 2017 et novembre 2018. Ils ont bénéficié de 6 mois d'ateliers avec l'éducateur (renforcement musculaire, step, vince-pong, marche nordique) avant de pratiquer pendant les 6 mois suivants une activité physique de manière autonome. Des entretiens individuels avec l'éducateur ont cadré le programme. En parallèle, des animations ont été organisées par le service Santé et Alimentation Durable (« Comprendre les bases de la diététique » et « Décrypter les étiquetages alimentaires ») et l'éducateur (« Intérêts et bienfaits de l'activité physique »). Le CHU de Nantes communiquera à Fleury Michon les premiers résultats de l'étude d'ici l'été 2019. Les résultats complets sont prévus pour octobre 2019 ;



- programme « Fiitli » : dans la continuité du programme « Du sport pour moi », mise en place fin 2018 du programme « Fiitli » (à l'initiative d'une start-up de la région nantaise), pour un démarrage sur le deuxième trimestre 2019. Une plateforme en ligne propose aux salariés de s'inscrire à des cours d'activité physique, dispensés par des coachs professionnels, sur différents créneaux de la semaine et à proximité de plusieurs sites Fleury Michon ;
- communication auprès des salariés sur le diabète et l'importance de son dépistage lors de la Journée Mondiale du Diabète, les permanences dépistages dans les infirmières des différents sites UES Vendée ;
- proposition vaccination contre la grippe par le Service Santé au Travail.

C'est aussi dans le cadre de cette dynamique qu'un accord innovant concernant la dépendance a été mis en place. Ainsi, dès 2013, via le

Conseil d'administration de la mutuelle du personnel, Fleury Michon a mis en place un régime dépendance de base alors qu'il n'y avait pas d'obligation légale.

En 2014, dans le cadre des négociations annuelles, la Direction du Groupe et les partenaires sociaux ont élargi la couverture de ce régime de base à la dépendance partielle, afin d'apporter un soutien financier lors d'événements de la vie difficiles.

Les bénéficiaires sont les salariés de l'UES Vendée et facultativement les conjoints des salariés, les retraités ainsi que les anciens salariés.

Le financement de la cotisation pour les salariés est pris en charge par l'employeur.

Plus largement, chez Fleury Michon, dans le cadre du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », cette question de la qualité de vie au travail est devenue un sujet central. Fleury Michon a décidé d'en faire un projet en tant que tel à travers un plan de communication annuel pour animer la démarche en interne.

Une réflexion a été menée avec les collaborateurs pour leur faire prendre conscience de l'importance du sujet pour eux-mêmes, et d'autre part, de rendre chaque salarié acteur de sa qualité de vie au travail.

La question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est régulièrement posée dans le cadre notamment des entretiens professionnels mais aussi au travers d'une 1^{re} réflexion conduite sur le droit à la déconnexion.

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

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

Cette réflexion est intégrée de façon plus globale au sein de la « Communauté Fleury Michon » au travers du groupe projet « Aider les femmes et les hommes à travailler mieux » qui s'imbrique lui-même dans le projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Enfin, le développement personnel de chacun au sein de l'entreprise continue d'être soutenu par la cellule de coaching interne dont la mission est d'accompagner, dans le contexte professionnel, les collaborateurs au travers du coaching individuel et/ou du coaching d'équipe.

2.5.5 FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE

Plan de formation et Gestion des talents

Chaque année, un plan 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 2017-2018-2019 a pour ambition d'adapter de manière prospective les talents et les compétences au projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Il s'articule autour de 6 grands axes principaux :

- **promouvoir le projet d'entreprise** : Permettre à chaque salarié d'en être l'ambassadeur ;
- **dynamiser la mobilité professionnelle** : Enrichir les compétences et les talents au travers de parcours collectifs ou individualisés. Accompagnement au changement ;
- **développer les parcours métiers professionnalisants, certifiants et diplômants** : Favoriser l'employabilité des salariés ;
- **déployer la posture manager coach et les démarches collaboratives** : Étendre les parcours collectifs, individualisés de l'encadrement, et de nouveaux parcours d'expérimentation au management ;
- **soutenir le développement des comportements responsables** : Poursuivre les actions en matière de sécurité, vivre ensemble et écologie personnelle ;
- **favoriser l'apprentissage à la culture digitale** : Développer les compétences attachées à l'utilisation agile des outils numériques et collaboratifs.

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

Pour maintenir et développer l'employabilité, un programme ambitieux de formation est mené chaque année. Depuis 2015, Fleury Michon développe et renforce, entre autres, des parcours de formation ouverts à l'ensemble des catégories professionnelles.

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

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

2.5.5.1 GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES TALENTS

La GPEC, élément clé de la politique de gestion des ressources humaines, a pour ambition d'optimiser la gestion des ressources internes et d'anticiper l'évolution des métiers avec pour objectif :

- d'accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel, à chaque étape ou évolution de leur carrière ;
- de favoriser la mobilité géographique et professionnelle au sein du Groupe ;
- d'encourager le développement des compétences au travers des divers dispositifs d'orientation et de formation.

Ainsi, dans le respect de l'obligation légale, chaque salarié bénéficie tous les ans d'un entretien annuel de performance visant à faire le point sur les missions et les réalisations de la période passée et à fixer les objectifs et les orientations de la période à venir. Tous les deux ans, il aura un entretien professionnel au cours duquel, il échangera avec son manager sur ses perspectives d'évolution professionnelles, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Un bilan sera effectué tous les 6 ans pour vérifier les actions menées pour chaque collaborateur.

2.5.5.2 DES POLITIQUES DE FORMATION ADAPTÉES À CHAQUE CATÉGORIE DE SALARIÉS

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

Le plan prévoit :

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

Le tutorat est un axe majeur de la politique de GPEC, visant à professionnaliser les formateurs internes et à assurer une meilleure intégration des nouveaux embauchés. Il permet d'accompagner le développement des compétences des salariés dans l'entreprise. Une session de formation tuteurs a été faite en 2018. Suite à cela, 7 nouveaux tuteurs ont été certifiés. Fin 2018, Fleury Michon dénombre 169 tuteurs en activité sur le Groupe France.

Par ailleurs, dans le cadre des engagements GPEC concernant l'emploi des jeunes et des relations écoles, Fleury Michon s'engage chaque année à prendre des stagiaires, des apprentis et des contrats de professionnalisation.

En 2018, 87 stagiaires, 49 apprentis et 22 contrats de professionnalisation ont été accueillis par le Groupe en France.

De même dans son projet d'accompagnement des jeunes et de l'encrage local, l'équipe talents accompagne une classe de 1^{re} jusqu'à la terminale autour de la découverte des métiers et du questionnement des jeunes sur leur orientation postbac.

Enfin nous participons régulièrement à des événements écoles pour présenter le monde de l'entreprise et permettre ainsi aux scolaires et/ou étudiants de se projeter dans le parcours qui les conduira vers la vie active.

2.5.5.3 MOYENS CONSACRÉS À LA FORMATION

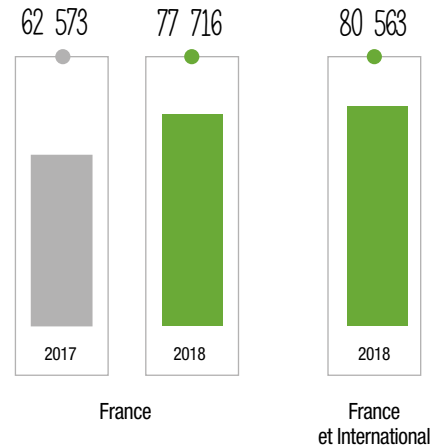
Les sociétés du Groupe France ont consacré 3,2 % de la masse salariale à la formation des salariés, avec le double objectif d'employabilité et d'adaptation aux enjeux technologiques et humains.

La formation en 2018 a représenté 77 716 heures pour 3,2 millions d'euros pour les sociétés du Groupe France (62 573 heures, soit 3,7 millions d'euros en 2017). Au total, ce sont plus de 80 000 heures dispensées pour la formation des collaborateurs du Groupe.

Les trois grandes catégories de formation se retrouvent autour :

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

NOMBRE D'HEURES TOTAL DE FORMATION DISPENSÉES



MASSE SALARIALE CONSACRÉE À LA FORMATION



2.5.6 PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

L'entreprise met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de rémunération intégrant différents dispositifs (rémunération de base, prime 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.

Afin d'associer l'ensemble des collaborateurs au développement du Groupe et de renforcer l'esprit d'unité et de rassemblement, l'actionnariat familial et la Direction générale ont mis en place en 2013

un dispositif de distribution de 30 actions gratuites pour tous les salariés en CDI et CDD (sous réserve de conditions d'ancienneté et de présence à date). Ce dispositif a été reconduit chaque année depuis pour les nouveaux arrivants remplissant les conditions.

Si l'actionnariat existe depuis l'introduction en Bourse par l'intermédiaire du FCPE actionnariat Fleury Michon qui représente 3,45 % du capital au 31 décembre 2018 ; cette opération d'attribution d'actions a permis d'associer directement au capital de l'entreprise 100 % des salariés des filiales françaises du Groupe, présents en 2013 et sous conditions d'ancienneté. Pour cette

initiative, Fleury Michon a reçu le prix « coup de cœur » de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) dans le cadre du Grand Prix de l'Actionariat Salariés. L'attribution effective des 30 actions a eu lieu en 2017, avec 91 650 actions distribuées soit 2,01 % du capital social.

Depuis cette opération initiale, le Conseil d'administration a renouvelé chaque année et dans les mêmes conditions l'attribution de 30 actions gratuites à chaque nouveau salarié. À ce titre, 192 salariés ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon en 2018, soit 5 760 actions complémentaires distribuées.

2.5.7 FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

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

2.5.7.1 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

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

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

En 2011, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur la prévention santé, pénibilité et emploi des seniors, a été reconduit fin 2017 pour trois ans.



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

2.5.7.2 L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Favoriser l'égalité de l'emploi Hommes/Femmes.

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.

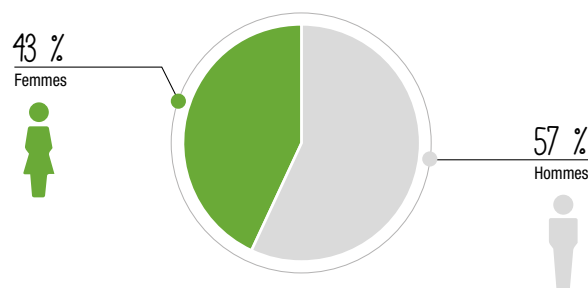
De plus, Fleury Michon est signataire de la Charte de la Diversité depuis 2005. Convaincu que l'innovation est favorisée par la mixité, le Groupe attache une importance particulière à cette thématique.

Les femmes représentent au global 42 % des effectifs en France et 41 % des cadres (Périmètre : France).

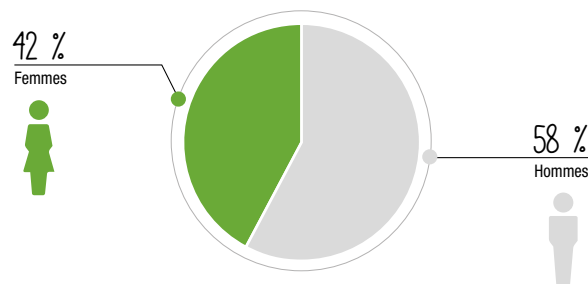
Sur la base des données 2018, notre index d'égalité professionnelle sur l'UES Vendée est mesuré à 89 sur 100, soit bien au-delà de l'obligation de 75 sur 100 à atteindre dans les 3 ans. Ce résultat vient valider les actions long terme mises en œuvre.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES HOMMES/FEMMES AU 31 DÉCEMBRE 2018 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

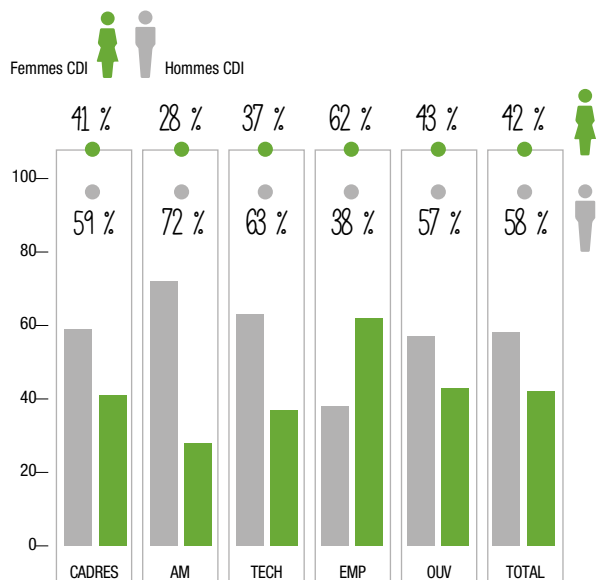
FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR COLLÈGE POUR LA FRANCE AU 31 DÉCEMBRE 2018



PART DES FEMMES EN CDI ET EN CDD

	2018	2017
FRANCE		
Part des femmes parmi les CDD	55	52
Part des femmes parmi les CDI	40	40
SLOVÉNIE ET CANADA		
Part des femmes parmi les CDD	61	47
Part des femmes parmi les CDI	51	52
CONSOLIDÉ GROUPE		
Part des femmes parmi les CDD	56	51
Part des femmes parmi les CDI	42	42

2.5.7.3 FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Parce que les personnes en situation de handicap sont en moyenne deux fois plus touchées par le chômage, favoriser leur accès à l'emploi constitue à la fois un enjeu social et économique. Souhaitant offrir à tous la possibilité de s'épanouir professionnellement, Fleury Michon a pris des initiatives pour favoriser le maintien dans l'emploi de tous les salariés reconnus comme travailleurs handicapés. Les initiatives sont encadrées par un accord d'entreprise signé pour les années 2015-2016 et 2017, et reconduit fin 2017 pour 3 ans. Les domaines couverts sont :

- l'embauche en milieu ordinaire de travail ;
- l'insertion et la formation ;
- l'adaptation aux mutations technologiques.

ÉVOLUTION DU TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP POUR L'UES VENDEE

UES Vendée	2018	2017
CDD	9	9
Salariés reconnus travailleurs handicapés (en nombre)		
CDI	235	244
Total	244	253
Nbre d'unités TH* (Intérim et ESAT compris)		
Total	316,0	322,9
Taux d'emploi (en %)	11,9 %	12,3 %

FRANCE	2018	2017
CDD	10	9
Salariés reconnus travailleurs handicapés (en nombre)		
CDI	248	256
Total	258	265
Nbre d'unités TH * (Intérim et ESAT compris)		
Total	330,2	338,1
Taux d'emploi (en %)	11,1 %	11,6 %

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

En 2018 le taux d'emploi des travailleurs handicapés pour l'UES Vendée est de 1,98 fois le taux emploi légal de 6 %. Au niveau de la France, le taux s'élève à 11,1 % pour 2018.

En complément de cette politique de maintien dans l'emploi, Fleury Michon confie des missions de sous-traitance (entretien d'espaces verts...) à des entreprises d'aide par le travail (ESAT) qui, emploient des travailleurs en situation de handicap. De même depuis 2014, Fleury Michon travaille en collaboration avec le SAMETH (service d'appui 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 ;
- mise à disposition de 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. Créé 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 ;
- semaine 40 à 46 : exposition photos itinérante sur tous les sites ;
- 13 et 14 novembre 2018 : 4 ateliers de sensibilisation managers ;
- organisation de 8 permanences de nos partenaires (SAMETH, CARSAT, MDPH) sur tous les sites ;
- réalisation d'une vidéo sur l'aménagement d'un poste d'un salarié dans notre journal interne ;
- affichage sur site d'informations pratiques à destination des salariés.

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

En 2018, 36,4 % des salariés du Groupe en France ont 50 ans ou plus (36,5 % au niveau Groupe) et 18,8 % ont 55 ans ou plus (19,5 % au niveau Groupe). Fleury Michon souhaite entretenir cette mixité intergénérationnelle et adapte pour cela l'organisation et les conditions de travail.

Après un premier plan d'actions en faveur de l'emploi des salariés seniors engagé sur la période 2010-2012, un accord d'entreprise a été signé fin 2011 au niveau de l'UES Vendée pour une période de trois ans et a été renouvelé fin 2014 puis fin 2017 pour trois nouvelles années.

Les objectifs portent sur plusieurs thèmes :

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

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

Fin 2017, les seniors de 55 ans et plus en CDI représentaient 19,7 % de l'effectif CDI de l'UES Vendée et 18,6 % en 2016.

Fin 2018, cette proportion atteint 20,3 % de l'effectif CDI de l'UES Vendée dépassant ainsi l'objectif fixé pour fin 2020 à 20 %.

En 2018, 646 salariés CDI seniors ont suivi au moins une action de formation ; cela représente 33 % du budget formation (L'objectif étant de 30 % des formations CDI).

Pour les personnes dans les 3 dernières années de leur activité, l'accord prévoit la possibilité d'aménager son temps de travail en :

- favorisant le temps plein aménagé (travail sur 4 jours la majeure partie du temps) ;
- facilitant le temps partiel à 80 % sous conditions, en prenant en charge partiellement des cotisations, la perte de rémunération liée à la réduction du temps de travail...

L'objectif est fixé à 100 % d'acceptation des demandes.

Autres mesures prévues dans l'accord senior :

- tutorat : Avoir 50 % de l'effectif des tuteurs composé de seniors (45 ans et plus) sur les trois prochaines années ;
- communication : Pour les salariés dans leurs 3 dernières années d'activité, une réunion d'information collective avec la CARSAT est organisée chaque année et un rendez-vous individuel est programmé.

2.5.8 ENTREtenir UN CLIMAT SOCIAL METTRE EN PLACE LES CONDITIONS FAVORABLES À L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

2.5.8.1 L'OUVERTURE SUR LES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

En alimentaire comme dans tous les autres domaines, les évolutions de la société actuelle viennent bouleverser les schémas que l'on pouvait penser inamovibles.

Reflète de nous-mêmes, l'alimentation est culturelle. Nouvelles convivialités autour du brunch, de l'apéritif dinatoire, du pique-nique urbain, montée de la préoccupation du bien-être animal, régimes alimentaires « de conviction » autant que religieux ou sanitaire, explosion des produits bio, des circuits courts ne sont que quelques-unes des mutations auxquelles les équipes de Fleury Michon sont confrontées.

Pour cela l'ouverture sur ces nouvelles tendances est primordiale afin de mieux les appréhender. C'est la raison pour laquelle Fleury Michon a initié en 2015 des auditions de grands témoins qui viennent en toute liberté intellectuelle parler de leur vision du Manger Mieux devant les 350 cadres de l'entreprise.

Cette confrontation d'idées permet d'ouvrir les équipes sur les changements et d'en comprendre les ressorts. Et donc d'être plus aptes à comprendre et accompagner les engagements que prend le Groupe qui vont impacter sa stratégie des 20 prochaines années.

2.5.8.2 L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

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

La vision 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...).

Sur la période 2018-2019, les évolutions législatives avec la mise en place des CSE ont permis à la direction de remettre à plat le dialogue social, notamment sur l'UES de Vendée en démarrant en 2019 une renégociation de la structure de représentation sociale.

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

Afin de continuer à améliorer la communication de proximité de l'entreprise, la direction organise durant l'année des réunions libre-échange où chacun peut exprimer en direct ses questionnements. Sur l'année 2018, environ 140 personnes ont participé à ces réunions. D'autres temps de proximité (réunions hebdomadaires ou à la quinzaine, connaissance de l'entreprise, etc.) viennent s'ajouter à ces actions.

Les sujets abordés sont variés. Ils touchent aussi bien l'emploi, l'organisation et les conditions de travail, la situation économique du Groupe, le contexte concurrentiel, les projets et innovations, etc. Ces échanges permettent de faire de la pédagogie et de donner de la visibilité aux salariés. Ils permettent aussi d'ajuster la communication en fonction des besoins des collaborateurs (d'informations complémentaires sur certains sujets par exemple) ou de mettre en lumière des axes d'amélioration dans certains domaines.

2.5.8.4 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2018, 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 2018 selon les sociétés du Groupe sont les suivants :

UES Vendée

- Avenant n° 11 à l'accord sur la réduction et aménagement du temps de travail du 20 novembre 1997 ;
- Accord Qualité de Vie au Travail ;
- Accord Intéressement Groupe et Sociétés.

CCP

- Accord suite Négociations Annuelles Obligatoires ;
- Avenant n° 3 à l'accord sur l'aménagement du temps de travail ;
- Accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Accord Intéressement Groupe et Sociétés.

SIC

- Accord suite Négociations Annuelles Obligatoires ;
- Renouvellement pour 3 ans accord intéressement ;
- Renouvellement pour 3 ans accord CET ;
- Accord Intéressement Groupe et Sociétés.

Room Saveurs

- Prolongation de l'accord CET ;
- Accord CET ;
- Accord Intéressement Groupe et Sociétés.

Fleury Michon Amérique

- Aucun accord en 2018.

Proconi

- Pas d'accord spécifique.

2.5.9 ROOM SAVEURS : MILITER POUR DES EMPLOIS DE QUALITÉ

La politique Ressources Humaines de Room Saveurs s'inscrit dans celle du Groupe. Très impliqué dans la mission Aider les Hommes à manger mieux et dans la RSE du Groupe, Room Saveurs a également souhaité formaliser l'expression de ses enjeux sociaux.

2.5.9.1 CONTRIBUER A FAIRE GRANDIR LES SALARIÉS

Chez Room Saveurs, les emplois de qualité passent par la montée en compétences des collaborateurs notamment grâce à la formation. Nous réalisons des formations ponctuelles, souvent sur des aspects techniques en lien avec le poste de travail de chacun, mais également des parcours de formation s'étalant sur du plus long terme : c'est notamment le cas de notre « parcours leadership » existant au sein du Groupe.

Le taux de personnes ayant suivi au moins une formation au cours de l'année 2018 est de 76 %.

En lien avec nos actions de prévention, nous effectuons un suivi du taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles. En 2018, nous avons eu à constater un accident du trajet, sans arrêt maladie. De ce fait, notre taux de fréquence d'accidents du travail, notre taux de gravité et notre taux de maladies professionnelles étaient égaux à 0.

Enfin, nous nous engageons dans la lutte contre les discriminations dans l'ensemble de notre processus de recrutement. Lorsque nous faisons appel à des cabinets, nous nous assurons que ceux-ci aient une vraie politique de non-discrimination à l'embauche : CV anonymes, sans photo, adresse ou nom de famille notamment. Nous nous engageons également de différentes façons dans le travail des

personnes handicapées : en 2018, deux travailleurs handicapés faisaient partie de nos équipes. Nous faisons également régulièrement appel à des ESAT comme fournisseurs de packaging principalement.

2.5.9.2 LES SALARIÉS DE NOS FOURNISSEURS ET TRANSPORTEURS

Room Saveurs fait le constat que le contexte très concurrentiel de la restauration livrée pousse certains acteurs à dégrader les conditions de travail des salariés. Conscient de sa responsabilité, Room Saveurs

fait preuve d'une vigilance accrue dans ce domaine et s'assure pour les principaux fournisseurs alimentaires qu'ils sont sensibles à la problématique de travail clandestin et qu'ils déclarent à l'URSSAF leurs salariés. Depuis plus d'un an, Room Saveurs systématisé les demandes d'attestation de vigilance et prévoit de généraliser cette démarche à l'ensemble des fournisseurs.

Par ailleurs, une réflexion est en cours sur la mise en place lors des audits de suivis d'un examen du sujet avec des questions sur le recours à l'intérim, à des auto-entrepreneurs et aux mesures pour garantir un emploi de qualité.

2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE

Ancré sur son territoire, Fleury Michon prend en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques, et interagit avec ses parties prenantes pour contribuer à la vitalité et au développement du territoire et au-delà au développement

responsable de la société tout entière. L'implication du Groupe auprès de la société civile, de ses partenaires économiques, des associations et autres organisations est le reflet de cette démarche de progrès continu.

2

2.6.1 ENTRETENIR DES RELATIONS LOYALES AVEC LES FOURNISSEURS

Pour son activité en France, Fleury Michon collabore directement ou indirectement avec environ 3 200 fournisseurs, dont plus de 90 % sont basés en France (source Local Footprint 2015).

La Charte Achats Fleury Michon fait prévaloir le respect mutuel, la confiance réciproque, le dialogue permanent, l'intérêt collectif durable et l'adaptation 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 Charte Achats et son quatrième pilier, centré sur la qualité des relations avec les fournisseurs, notamment : privilégier la logique de partenariats sur la durée avec les fournisseurs, rester vigilant à la dépendance économique réciproque

de Fleury Michon avec ses fournisseurs, prévoir le cas échéant un plan d'arrêt progressif de sortie de contrat.

Grâce aux audits qualité réalisés dans une logique d'amélioration et de construction et non de sanction, des plans de progrès sont mis en place avec les fournisseurs, des accompagnements techniques sont instaurés afin d'accompagner la montée des exigences qualité. 6 personnes en France sont dédiées à la qualité des achats. 94 journées d'Audit ont été réalisées en 2018 chez les fournisseurs des activités France.

Cette logistique de partenariats s'accélère encore depuis 2015 et marque le soutien de Fleury Michon au développement de productions durables et économiquement pérennes :

- 2015, partenariat avec le Groupe pour le développement de la Filière J'Aime-Engagée dans l'élevage ;
- 2016, partenariat avec des agriculteurs locaux et création d'une société commune contribuant au développement d'une production maraîchère biologique locale ;
- 2017, partenariat avec la Coopérative Terrena pour la mise en place d'une filière Poulet J'aime – La Nouvelle Agriculture®;
- 2018, partenariat avec des éleveurs pour le développement d'une filière porcine Bio en France.

2.6.2 METTRE LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DE FLEURY MICHON AU SERVICE DE SON ÉCOSYSTÈME

Le dynamisme économique de Fleury Michon bénéficie à tout un écosystème. Le chiffre d'affaires généré par le Groupe permet d'alimenter l'activité de parties prenantes et de contribuer à financer les économies locales et nationales.

L'affectation du résultat net permet de rémunérer les actionnaires par le versement de dividendes, mais également de réinvestir dans le développement des activités du Groupe afin de le pérenniser.

En 2018, le Groupe a généré un chiffre d'affaires consolidé de 725,3 millions d'euros et un résultat net consolidé de 14,4 millions d'euros. Les fournisseurs représentent le premier poste de dépenses avec 68 % du chiffre d'affaires.

2.6.3 IMPACT SUR L'EMPLOI ET LA VALEUR AJOUTÉE

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

2.6.3.1 AU NIVEAU DE L'EMPLOI

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

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

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

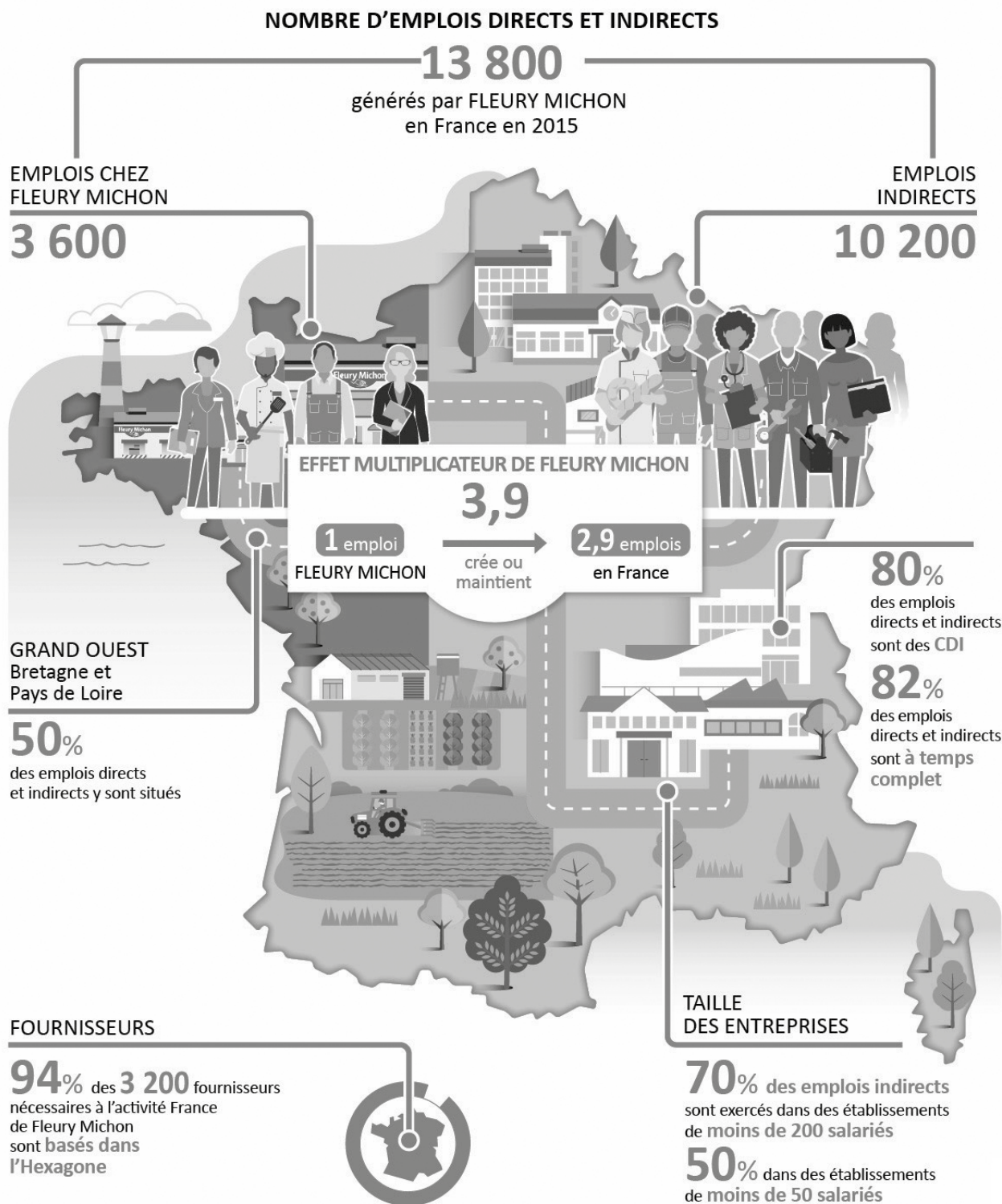
Sur les presque 13 800 emplois directs et indirects, 50 % se trouvent dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire).

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

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

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

L'EMPREINTE SOCIALE DE FLEURY MICHON



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".

2.6.3.2 AU NIVEAU DE LA VALEUR AJOUTÉE CRÉÉE

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

Sur ce montant, 250 millions d'euros correspondent à la valeur ajoutée chez Fleury Michon et 640 millions d'euros dans le reste de l'économie française.

Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est quasiment de 3,6 : pour 1 euro créé chez Fleury Michon, 2,6 euros sont générés dans le reste de l'économie.

Le Grand Ouest à lui seul concentre 51 % de cette création de valeur.

Et la filière porc en bénéficie à hauteur de 21 %, majoritairement dans le Grand Ouest.

L'EMPREINTE ÉCONOMIQUE DE FLEURY MICHON

L'ACTIVITÉ GÉNÉRÉE PAR FLEURY MICHON ET SON ÉCOSYSTÈME

900 M€

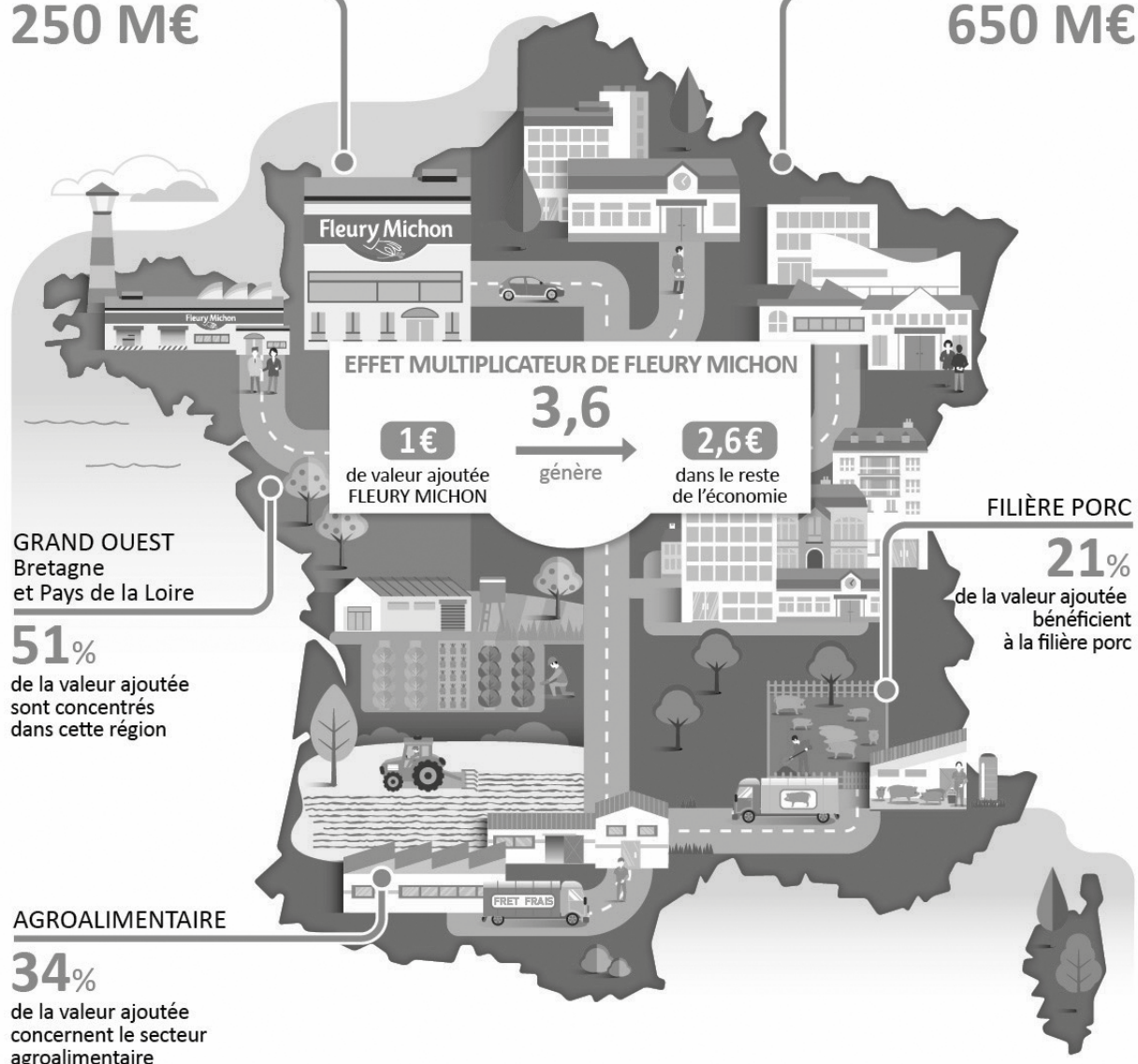
En France en 2015

VALEUR AJOUTÉE
GÉNÉRÉE
CHEZ FLEURY MICHON

250 M€

VALEUR AJOUTÉE
GÉNÉRÉE PAR FLEURY MICHON
DANS LE RESTE DE L'ÉCONOMIE

650 M€



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

2.6.4 PARTICIPER À LA VIE LOCALE

2.6.4.1 IMPACT ÉCONOMIQUE SUR LES POPULATIONS RIVERAINES OU LOCALES

Les implantations françaises de Fleury Michon se situent dans des zones de mixité rurale et de petites villes. Fleury Michon a toujours eu pour objectif le développement de son activité pour pérenniser les emplois. Ses sites de production et ses centres de décisions étant situés au cœur de la vie locale, le Groupe contribue à créer à la fois des emplois directs et indirects. Fleury Michon se place parmi les premiers employeurs privés du département de la Vendée et de la région des Pays de la Loire, ce qui fait de lui un employeur conscient de ses responsabilités sociales et économiques.

L'entreprise intègre ainsi systématiquement dans les schémas d'organisation et dans les décisions prises par la direction, un objectif global de développement d'activité permettant d'assurer la pérennité des emplois locaux et des partenariats locaux.

2.6.4.2 CHARTE D'ANCRAGE ET DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

Fleury Michon s'est doté d'une Charte d'ancrage territorial et a écrit des règles précises de soutien aux associations locales.

Charte d'ancrage territorial

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

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

Nous sommes également convaincus qu'un tel engagement :

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

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

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

- le développement économique pour :
 - pérenniser l'entreprise et conserver son indépendance ;
 - garantir les emplois ;
 - développer les compétences et l'employabilité sur les bassins d'emploi d'implantation ;
 - agir sur l'attractivité des territoires d'implantation.

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

La Charte d'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.

Nous agissons pour que le développement et l'attractivité de nos territoires d'implantation bénéficient à notre activité économique et à sa pérennité, pérennité qui agit elle-même en retour en faveur du développement de ces territoires d'implantation.

Le soutien aux associations locales

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

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

Le Comité d'attribution des dons et mécénat est composé de 8 salariés et se réunit mensuellement. Il centralise les demandes, les analyse et y apporte une réponse en fonction de règles précises. En effet, nous sommes convaincus qu'un tel engagement trouve tout son sens dans la promotion de trois thématiques : l'équilibre alimentaire, l'activité physique et l'investissement social.

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

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

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

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

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

Fleury Michon contribue aux initiatives locales en tant qu'acteur économique sur ses territoires d'implantation.

Sur ses territoires, Fleury Michon souhaite concilier son développement durable avec celui de ses parties prenantes autour de deux engagements :

- le développement économique, avec pour objectifs de :
 - pérenniser l'entreprise,
 - créer et maintenir l'emploi,
 - développer les compétences et l'employabilité sur ses bassins d'emploi,
 - participer à l'attractivité de ses territoires d'implantation,
 - contribuer aux projets technologiques et innovants ;
- le progrès sociétal, avec pour objectifs de :
 - favoriser la vie locale et le bien-vivre ensemble ;
 - développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs ;
 - soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficulté ;
 - répondre à des urgences alimentaires et humanitaires.

2.6.4.3 LE MÉCÉNAT ET LES PARTENARIATS

Pour soutenir sa volonté forte de participer au développement local, les actions de Fleury Michon s'orientent vers un mécénat cohérent avec son identité et ses valeurs. L'entreprise soutient une centaine d'associations sportives, caritatives, culturelles dans lesquelles sont impliqués les salariés et le management. Parmi toutes les participations, les plus significatives sont les suivantes.

Éducation et comportements alimentaires

Une nutrition satisfaisante, matérialisée par de bons apports nutritionnels et un niveau suffisant d'activité physique, est un facteur de protection de la santé. L'entreprise Fleury Michon, en tant qu'acteur de l'alimentation des Français, a conscience de son rôle à jouer pour contribuer à son niveau à la réalisation des objectifs nutritionnels de santé publique. Le rôle de l'éducation nutritionnelle dans l'adoption des bons comportements et réflexes alimentaires est primordial et l'apprentissage s'acquiert dès le plus jeune âge : c'est pourquoi Fleury Michon a travaillé 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.

En pratique, il permet de mettre à disposition des associations sportives issues de partenariats avec Fleury Michon et adhérentes à notre projet les outils nécessaires et adaptés à la transmission des messages pédagogiques sur l'alimentation, le sport et l'hygiène de vie. 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 (6-8 ans et 9-12 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.

À destination des enfants de 6 à 12 ans, cet outil a permis de sensibiliser 2 799 enfants en 2018. Les évaluations réalisées au terme de chaque animation permettent également d'apprécier l'évolution positive des résultats aux quizz dispensés aux enfants : en 2017, le taux de réussite affichait 83 %, pour atteindre 93 % en fin de programme pour l'année 2018.

Pour aller plus loin, c'est en début d'année que le Groupe décide d'imaginer un outil pour sensibiliser les adolescents. Ce second kit pédagogique, utilisé par nos 16 structures partenaires du dispositif global, a bénéficié à 1 838 jeunes sportifs.

Ce sont donc 4 637 enfants de 6 à 18 ans qui ont été sensibilisés au Manger Mieux sur l'année 2018, sur un total de 101 animations. La formation des nouveaux encadrants ainsi que celles du nouvel outil ont quant elles représenté 12 heures de présence, assurées par Fleury Michon.

Ces outils permettent d'accroître la légitimité du Groupe en termes de prévention santé et de permettre de s'associer à des dispositifs plus larges. Ainsi, à l'occasion du départ du Tour de France* 2018 (nb : *Le Tour est une marque déposée par ASO), Fleury Michon et Harmonie Mutuelle se sont associés sur un double dispositif :

- sensibiliser les scolaires sur l'alimentation d'un coureur cycliste. L'expertise acquise aux côtés de l'équipe cycliste Direct Énergie depuis 14 ans ainsi que les notions pédagogiques présentes dans les outils de l'entreprise ont contribué à sensibiliser 1 000 enfants du 26 au 30 mars 2018, dans le cadre d'un temps fort organisé par le Département de la Vendée ;
- réaliser et animer un village « Manger Mieux, Bouger Mieux » les samedi 7 et dimanche 8 juillet sur la commune de Mouilleron-Saint-Germain, à l'occasion du départ de la seconde étape du Tour de France*. Au programme, animation vélo smoothie pour apprendre à faire son smoothie tout en faisant du sport, dégustations culinaires avec une sensibilisation au Manger Mieux, visites virtuelles des unités de fabrication Fleury Michon, animations handisport ou encore cours de sport collectif ; 5 401 personnes se sont succédées sur ce village pendant les deux jours.

Alimentation et insertion sociale

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

Room Saveurs, l'activité parisienne de plateaux-repas livrés, finance un service de recyclage pour les verres en verre et les couverts en inox en association avec des organisations caritatives 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 285 tonnes de produits alimentaires en 2018.

Actions de recherche collaboratives

À l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Choletais le projet Nova Child est la création d'un pôle d'excellence autour de l'univers de l'enfant comme moteur du développement du territoire (agroalimentaire, habillement, jeu, mobilier, puériculture, hygiène, services, etc.). Fleury Michon est membre de Nova Child depuis son lancement en novembre 2004.

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

Contributions à la vie sur le territoire local

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

- des salariés ambassadeurs de l'entreprise présents dans les clubs d'employeurs (Pays de Pouzauges et Chantonay), le Centre des jeunes dirigeants (CJD), les groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises (Germe) : organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des cadres et dirigeants, l'Association nationale des Directeurs des Ressources humaines (ANDRH), les écoles comme la Maison Familiale et Rurale de Pouzauges, le Centre de Formation Professionnelle de Saint-Laurent-sur-Sèvre, l'École de Gestion et de Commerce de la Roche-sur-Yon, l'Institut supérieur de la logistique et du transport de Montaigu ;
- des projets en matière de développement du bassin d'emploi avec les acteurs locaux (le parcours de la seconde chance, les travaux avec Pôle Emploi autour de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), de la méthode de recrutement par simulation (MRS), les interventions dans les collèges et lycées avec notamment l'accompagnement d'une classe 1^{re}/Terminale sur 2017-2018 et 2019 dans les choix d'orientation professionnelles et la connaissance métiers) ;
- la contribution à des actions locales : sensibilisation aux handicaps, participation à des ateliers ressources humaines ;

- la mise en place de réflexions collégiales afin de travailler les enjeux d'emploi et de formation sur le territoire :
 - réunions avec les organismes de formation pour dynamiser le fonctionnement,

Présence au Conseil d'administration des organismes de formation et promotion des filières agroalimentaires telles que LIGERIA et L'IFRIA Pays de Loire,
 - animation de réflexions sur les passerelles entre les structures d'insertion et les entreprises.

Informations aux professionnels de santé



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

- L'édition 2018 du Guide des valeurs nutritionnelles (document présentant les engagements de Fleury Michon en termes de nutrition et les valeurs nutritionnelles complètes de l'ensemble des produits) a été diffusée à 8 600 professionnels de santé ;
- Trois Lettres aux professionnels de santé ont été réalisées en 2018 : la première sur la thématique « Charcuterie et santé », la deuxième sur le « Nutri-Score » (diffusées à 6 300 professionnels de santé) et la troisième sur le « Sel » (diffusée à 8 900 professionnels de santé) ;
- Toujours sur la thématique du Sel, une campagne plurimédia dans les salles d'attente des cabinets médicaux les plus fréquentés de France a été initiée fin 2018 pour une diffusion tout au long du premier trimestre 2019 (ce qui représente une audience potentielle de 10 millions de consultations). Des Lettres seront remises à 2 340 médecins généralistes, tandis

que 58 500 brochures seront mises à la disposition des patients.

2.6.4.4 CRÉER LES CONDITIONS DE L'ÉCHANGE, CONTRIBUER À LA CO-CONSTRUCTION, PARTICIPER À L'ACTION

Réinventer l'alimentation pour manger mieux demain est un grand sujet de société.

Chez Fleury Michon nous en avons fait notre mission, mais nous savons plus que jamais que nous n'y arriverons pas tout seuls (et ce n'est pas notre ambition).

Conscient que la stratégie du face à face est stérile, que la quasi-totalité des avancées ne se fait qu'avec la contribution de multiples participants, qu'il faut passer du discours à l'action, Fleury Michon développe, à travers son projet d'entreprise, un écosystème de parties prenantes qui font le même constat.

L'association du manger mieux



C'est dans cet esprit que Fleury Michon a créé une association, l'association du Manger Mieux, sous l'égide de la Loi de 1901 dont l'objet est de :

- promouvoir une alimentation responsable et respectueuse de l'Homme et de l'environnement ;
- sensibiliser à l'importance de bien se nourrir et mettre en évidence le lien entre alimentation, bien-être, santé et environnement ;
- déployer ou impulser toute action, tout événement dans le but de faire connaître, promouvoir, échanger et diffuser des initiatives en faveur d'une meilleure alimentation.

Cette Association a pour vocation d'organiser ou de parrainer des événements, d'éditer des publications, de co-financer des projets en lien avec son objet.

Manger mieux : tous acteurs, tous gagnants

Afin de rendre concret sa démarche, cette association a mis sur pied un premier événement en mars 2017 sur le thème de « Manger Mieux ; tous acteurs, tous gagnants ». Durant deux jours, sous un même toit, ont cohabité des éleveurs et des agriculteurs bio et conventionnels, des transformateurs, des distributeurs, des restaurateurs, des associations humanitaires, sportives, de consommateurs, une mutuelle de santé... pour constituer le Village du Manger Mieux.

Des tables rondes, un grand débat, des animations culinaires, des dégustations, des visites virtuelles... sont venus animer ces deux jours d'échanges, de démonstrations, de confrontations...

Au total ce sont :

- 20 exposants qui ont parlé et montré leurs bonnes pratiques, leurs engagements, leurs innovations ;

- 50 étudiants agri-agro et 150 enfants de CM1-CM2 qui ont été accueillis sur des parcours du Manger Mieux ;
- 500 personnes qui ont assisté au grand débat ;
- 2 400 personnes accueillies sur les 2 jours.



Crowdfunding « venez innover » : Fleury Michon s'engage aux côtés d'Ulule pour soutenir les initiatives du Manger Mieux

La mission d'entreprise de Fleury Michon est « Aider les Hommes à Manger Mieux chaque jour ». Convaincue qu'elle ne pourra y parvenir seule, l'entreprise a décidé de s'engager auprès d'Ulule, leader du financement participatif en Europe, pour donner un coup de pouce à des initiatives innovantes qui soutiennent le Manger Mieux. Chaque jour nous découvrons de nouvelles initiatives et de nouveaux entrepreneurs qui partagent notre combat. Mais faute de moyens, ces entrepreneurs n'arrivent pas à réaliser leurs ambitions et à concrétiser leurs projets. Nous avons voulu changer cela en aidant directement ces petits projets sur Ulule afin qu'ils puissent devenir grands.

En 2017, avec une enveloppe de 150 000 euros, Fleury Michon a soutenu financièrement seize projets et le jury, composé de collaborateurs de différentes expertises, en a sélectionné trois. Ces seize projets ont pu bénéficier d'un accompagnement privilégié par l'entreprise sous forme de parrainages. Les trois lauréats disposent d'un kit de communication d'une valeur de 50 000 euros chacun afin de les aider à gagner en notoriété.

En 2018, un groupe de travail Start Up a été créé qui s'est donnée pour objectif d'identifier, de rentrer en contact et de soutenir les initiatives des start up les plus innovantes et responsables dans le domaine alimentaire, afin de contribuer à créer les conditions de la diffusion du Manger Mieux.

Salon international de l'agriculture

Afin de renforcer les liens avec le monde agricole d'un côté et le grand public de l'autre, Fleury Michon a participé pour la première fois au Salon International de l'Agriculture en 2018.

Cet événement attire chaque année plus de 650 000 visiteurs. Durant 9 jours, « la plus grande ferme de France » fait se rencontrer le grand public et des agriculteurs, des éleveurs, des coopératives, des transformateurs, des distributeurs, des syndicats, des fédérations, des élus, des associations...

Impliqué dans les filières de qualité depuis 1973 avec le jambon Label Rouge, puis Bleu-Blanc-Cœur en 2002, le bio en 2004, J'Aime porc en 2015, J'Aime volaille en 2017, Ferme France en 2018, Fleury Michon a voulu affirmer encore plus sa présence aux côtés des éleveurs et des agriculteurs. Rares sont les marques de grande consommation à être présentes car leur légitimité au sein de cet événement s'acquiert avec le temps.

Au cours de cette première participation, Fleury Michon a pu renforcer les liens avec de nombreux acteurs du monde agricole, initier des relations, entamer des discussions, rencontrer des participants qu'il est parfois difficile de voir en dehors de ce genre d'événement. La démarche Manger Mieux a ainsi été mieux comprise par ces acteurs grâce aux échanges directs lors de rendez-vous formels et informels.

D'un autre côté, les visiteurs grand public sont passés en grand nombre sur le stand. Ce qui a permis de leur faire connaître l'entreprise méconnue qu'il y a derrière la marque notoire. Les échanges avec la trentaine de salariés de profils très variés présents tout au long des 9 jours ont contribué à créer un lien affectif, mettre un visage sur une marque présente dans 80 % des foyers français. La dégustation de nouveaux produits, les visites d'un site de production et d'un élevage de porcs J'Aime grâce à des casques de réalité virtuelle ont complété l'intérêt des visiteurs.

Fort de ce succès, Fleury Michon participera à l'édition 2019.

Magasin éphémère

Afin d'accompagner l'engagement de passer 100 % de ses recettes de charcuterie en teneur réduite en sel de 25 % par rapport à la moyenne du marché, Fleury Michon s'est installé dans un magasin éphémère durant 2 semaines.

Situé en plein cœur de Paris, ce magasin a accueilli des consommateurs, des journalistes, des associations de consommateurs, des blogueurs... Ils ont participé à des ateliers culinaires pédagogiques sur la réduction de sel dans la cuisine domestique. Ils ont fait des dégustations comparatives entre des recettes différemment dosées en sel. Ils ont assisté à des conférences sur la démarche nutritionnelle de Fleury Michon et les moyens mis en œuvre pour atteindre les engagements publics pris.

Ce magasin était animé par des salariés afin d'incarner au mieux l'entreprise pour aller à la rencontre de ses consommateurs.

Village du Manger Mieux sur le passage du Tour de France

Début juillet 2018, le Tour de France était de passage en Vendée et plus précisément à Mouilleron-St-Germain, ville départ d'une étape. Mouilleron-St-Germain c'est aussi le site d'implantation de l'unité de production des plats cuisinés Fleury Michon.

Toujours animé par cette envie d'aller à la rencontre de ses consommateurs, Fleury Michon a installé un village du Manger Mieux durant 3 jours. Coanimé avec son partenaire Harmonie Mutuelle, Fleury Michon a proposé des ateliers de dégustation culinaire, des animations ludiques autour du sport, ouvert son site de production aux visites.

Toutes ces initiatives n'ont d'autre but que de faire tomber les barrières entre le grand public toujours plus curieux de son alimentation et Fleury Michon, entreprise engagée dans une démarche responsable et transparente. L'ouverture des portes et des esprits, la relation directe entre consommateurs et salariés est une pierre angulaire de la confiance à consolider entre une marque et son public.

2.7 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE

2.7.1 LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite par la société Fleury Michon (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie conformément au référentiel utilisé, (ci-après le « Référentiel ») par l'entité dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et à la norme internationale ISAE 3000.

Nos travaux ont été effectués entre le 03 décembre 2018 et le 18 avril 2019 pour une durée d'environ 15 jours/homme.

Nous avons mené 15 entretiens avec les personnes responsables de la Déclaration.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;

- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :
- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 13 et 100 % des données consolidées des

indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 25 Avril 2019

FINEXFI

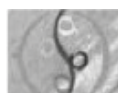
Isabelle Lhoste

Associée

2.7.2 LE TABLEAU DE CORRESPONDANCE

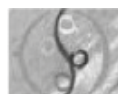
Dans ce Chapitre est présentée la correspondance entre les indicateurs de l'article 225 du Grenelle II, les thèmes issus des référentiels GRI 4, ISO 26000 et Objectifs de développement durable du Global Compact et les différents sous-chapitres concernés de ce Document de référence.

L'ensemble des indicateurs issus du Grenelle II constitue le socle des indicateurs stratégiques RSE du groupe Fleury Michon, ainsi que la trame de l'audit annuel réalisé.



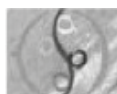
2

Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Document de référence
Organisation du travail				
Organisation du temps de travail	-	6.4.4		2.5.4.2
Absentéisme	LA 6	6.4.4		2.5.4.1
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	LA 4	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.5.8
Bilan des accords collectifs	-	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.5.8.4
Santé et sécurité				
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 5	6.4.6	3	2.5.4.1, 2.5.4.2
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé & sécurité au travail	LA 8	6.4.6	3	2.5.8.4
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et gravité.	LA 6 / LA 7	6.4.6 / 6.8.8	3	2.5.4.1
Maladies professionnelles	LA 6 / LA 7	6.4.6 & 6.8.8	3	2.5.4.1
Formation				
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 10 / LA 11	6.4.7 / 6.8.5	4	2.5.5
Nombre total d'heures de formation	LA 9 / HR 2	6.3.5 / 6.4.7	4	2.5.4.3
Égalité de traitement				
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	LA 3 / LA 12 / LA 13	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.4.4	5	2.5.7.2
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 12	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	10	2.5.7.3
Politique de lutte contre les discriminations	LA 12 / HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	10	2.5.7.1
Promotion et respect des stipulations des conventions OIT				
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 4	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.10 / 6.4.5 / 6.6.6	8 & 10 & 16	Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003 Fleury Michon s'engage à respecter scrupuleusement les conventions internationales en vigueur sur ces points fondamentaux. Discrimination : 2.5.7
Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	1 & 10	
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.10 / 6.6.6	1 & 10	
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	1 & 10 & 16	



Fleury Michon

Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Document de référence
Informations environnementales				
Politique générale en matière environnementale				
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-1	6.2 / 6.5	13 & 6 & 7 & 14 & 15	2.4.1
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43	6.6.7 / 6.5	13 & 4 & 11	2.4.1.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30 / EN 31	6.5	13 & 6 & 7 & 14 & 1	2.4.1.2 & 2.4.2
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	EC 2	6.5.5 / 6.8.7	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'enregistre pas de provision pour risques relatifs à l'environnement.
Pollution et gestion des déchets				
Mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN 10 / EN 20 / EN 21 / EN 22 / EN 24 / EN 26 / EN 31	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	6 & 14 & 15	Eau : 2.4.2.2 Compte tenu de son activité, Fleury Michon considère que ses rejets dans l'air et les sols ne sont pas susceptibles d'affecter l'air et les sols.
Mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	EN 23 / EN 24 / EN 25 / EN 27 / EN 28	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	12	2.4.2.1, 2.4.3.2
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 24	6.5.3	14 & 15	2.4.2.3
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				2.4.3.2
Utilisation durable des ressources				
Consommation d'eau	EN 8 / EN 9	6.5.4	13	2.4.3.1
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8 / EN 9	6.5.4	13	2.4.3.1
Consommation de matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	13	2.4.3.2
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	13	2.4.3.2
Consommation d'énergie	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7	2.4.3.3
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7	2.4.3.3
Utilisation des sols	EN 11	6.5.4 / 6.5.6	15	Fleury Michon n'intervient pas directement sur l'utilisation des sols. L'un des axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs locaux afin de promouvoir une agriculture durable, par exemple en les conseillant sur les plans de fumure dans le cadre des plans d'épandage des boues de station d'épuration.
Changement climatique				
Les postes significatifs d'émissions de Gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit	EN 15 / EN 16 / EN 17 / EN 18 / EN 19	6.5.5	13	2.4.4



Fleury Michon

Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Document de référence
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EC 2	6.5.5	13	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	14 & 15	2.4.5 & 2.2.1.3
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable		6.8	12 & 9	2.1.1 & 2.1.3 2.2 & 2.6
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société				
En matière d'emploi et de développement régional	EC 6 / EN 7 / EC 8 / EC 9 / SO 1	6.4.3 / 6.6.6 / 6.7.8 / 6.8.5 / 6.8.7 / 6.8.9	1	2.2.1.2 & 2.6.3
Sur les populations riveraines ou locales	EC 6 / EC 7 / EC 8 / EC 9 / HR 8 / SO 1 & SO 2	6.4.3 / 6.5.3 / 6.6.6 / 6.7.8 / 6.8.3 / 6.8.5 / 6.8.7 / 6.8.9		2.6.4
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines (NB : parties prenantes)				
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-26 / G4-37		17	2.1.6
Actions de partenariat ou de mécénat	EC 7	6.3.9 / 6.8.7 / 6.8.9		2.6.4.3
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 & 13	2.2.1 & 2.6.1
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur RSE	LA 14 / LA 15 / G4-12 / EN 32 / EN 33 / HR 5 / HR 9 / HR 11 / SO 9 / SO 10	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.6.6 / 6.8.4	1 & 2 & 13	2.2.1.1 & 2.6.1
Loyauté des pratiques		6.6		
Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	G4-56 / G4-58 / SO 3 / SO 4 / SO 5	6.6.3 / 6.6.6	16	2.1.7.2. & 2.1.7.3
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	EN 27 / PR 1 / PR 2 / PR 3 / PR 4 / PR 6 / PR 7 / PR 8 / PR 9	6.5.3 / 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		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	17	Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003

2

La ferme est l'avenir de l'Homme

ACTIVEMENT ENGAGÉ DANS L'AGROÉCOLOGIE.

Chez Fleury Michon, entreprise vendéenne, familiale et indépendante depuis 5 générations, nous faisons du combat pour le Manger Mieux notre priorité. C'est pourquoi nous sommes engagés depuis 2014 dans l'agroécologie et la permaculture, des modes de production plus respectueux des écosystèmes naturels.

#VENEZVERIFIER
sur fleurymichon.fr



3

Administrateurs
indépendants

2

Administrateurs
représentant les salariés

+90%

de taux de participation
aux conseils

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE	124	3.3	INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS	136
3.1.1	Le Conseil d'administration	124	3.3.1	Rémunérations et avantages	136
3.1.2	Les comités du Conseil d'administration	125	3.3.2	Jetons de présence	137
3.1.3	La Direction générale du Groupe	128	3.3.3	Informations sur les avantages et indemnités des mandataires sociaux	138
3.1.4	Dispositions du Code MiddleNext appliquées pour la gouvernance du Groupe	129	3.3.4	Attribution de titres de capital, d'option d'achat ou de souscription d'actions	138
3.2	PRÉSENTATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	131	3.3.5	Opérations sur titres des dirigeants	141
3.2.1	Liste des mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	131	3.3.6	Principes et critères de rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux	141
3.2.2	Durée des mandats et informations sur les membres du conseil	134	3.4	AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	143
			3.4.1	Modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales	143
			3.4.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	143
			3.4.3	Conflits d'intérêts et conventions réglementées	144
			3.4.4	Tableau récapitulatif des délégations sur le capital	145

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017.

Il est élaboré par le Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Président et après consultation du Directeur général, de la Direction administrative et financière, de la Direction de l'Audit interne et des Risques ainsi que par les Directions fonctionnelles de la société Fleury Michon détenant les informations relatives à son élaboration.

Il a été soumis à l'approbation du Conseil d'administration du 2 avril 2019.

Le groupe Fleury Michon précise qu'il se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de MiddleNext pour la gouvernance des entreprises moyennes et petites cotées, dans sa version de septembre 2016. Le code est consultable sur le site internet www.middlenext.com.

Dans la logique « se conformer ou s'expliquer » (comply or explain), le présent rapport précise les recommandations du Code MiddleNext qui sont appliquées au sein du Groupe, et apporte les explications circonstanciées relatives à l'application de ces recommandations. Nous vous informons en outre que le Conseil d'administration a bien pris connaissance des points de vigilance exprimés dans ce code.

Il sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 28 mai 2019.

3.1 ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE

3.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le groupe Fleury Michon fonctionne sous la forme de société à Conseil d'administration. Afin de concilier bonne gestion, sécurité et pérennité de l'entreprise ; le conseil comporte trois types d'Administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence ;
- Les Administrateurs indépendants ;
- Un Administrateur représentant les salariés actionnaires et un Administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'administration est composé actuellement de onze membres dont le Président, M. Grégoire Gonnord, et trois membres indépendants. Il s'agit de membres qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Les Administrateurs sont indépendants au sens de la recommandation du Code MiddleNext en raison du cumul des critères suivants :

- Absence de lien familial proche avec un Administrateur ou un actionnaire de référence ;
- Absence de mandat social dirigeant ou contrat de travail de la Société ou d'une société du Groupe depuis au moins cinq ans ;
- Absence de relation financière contractuelle (client, fournisseur, banque, relations d'affaires significatives) au moment de leur élection et au cours des deux années précédentes ;
- Absence de lien capitalistique (ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif) ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des six dernières années.

Une information sur l'expérience et la compétence de chaque Administrateur est communiquée dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les représentants des salariés (actionnaires ou non) sont au nombre de deux. L'Administrateur représentant les salariés actionnaires est désigné par le Conseil de surveillance du FCPE « Fleury Michon actionnariat ». L'Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise. Ils siègent au Conseil d'administration de Fleury Michon.

La durée des mandats proposés lors des renouvellements ou nominations est de trois ans permettant l'investissement de chacun des Administrateurs au conseil et aux différents comités. Chaque année, le conseil procède au renouvellement par tiers des mandats.

Les membres du Conseil d'administration sont, au jour de l'établissement de ce rapport :

- M. Grégoire Gonnord – Président ;
- M^{me} Geneviève Gonnord ;
- M. Hervé Gonnord ;
- M^{me} Claire Gonnord ;
- M. Philippe Magdelénat ;
- M. Nicolas Le Chatelier ;
- M. Pierre Jourdain, membre indépendant ;
- M^{me} Nadine Deswasière, membre indépendant ;
- M^{me} Christine Mondollot, membre indépendant.

Président d'honneur : M. Yves Gonnord (invité – sans voix délibérative).

M. Vincent Roquebert représentant les salariés actionnaires.

Et M. Olivier Fuzeau en qualité de représentant des salariés.

Représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Conformément au Code de commerce et à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les sociétés cotées doivent atteindre une mixité au sein desdits conseils. Le groupe Fleury Michon compte désormais quatre administratrices au sein du conseil, soit une proportion de femmes de 40 % (l'Administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour la détermination du pourcentage).

Les missions du Conseil d'administration

Les missions du Conseil d'administration sont fixées en conformité avec l'article 225-35 de Code de commerce.

Le Conseil d'administration :

- Nomme et révoque le Président, le Directeur général. Fixe le montant de leur rémunération, ainsi que l'étendue et la durée des pouvoirs des Dirigeants ;
- Nomme les membres des comités spécialisés qui lui sont rattachés ;
- Examine et valide les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- Plus particulièrement, étudie et valide les plans mis en place face aux principaux risques de l'entreprise, ainsi que les plans de contrôle interne. Suit régulièrement l'activité et la performance de l'entreprise et s'assure de la transparence dans la communication des informations ;
- Met en place et contrôle les limitations de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux.

Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le conseil est convoqué par le Président qui en dirige les débats. Les membres du conseil sont convoqués par tous moyens, y compris

verbalement. Le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des Administrateurs présents ou représentés, y compris par voie de visioconférence ou de téléconférence, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage. Les ordres du jour sont établis par le Président à son initiative et/ou sur proposition du Directeur général. Tous les sujets à l'ordre du jour sont documentés par écrit. Les Administrateurs reçoivent les documents par courrier ou mail plusieurs jours avant la date. Ils ont ainsi l'opportunité de préparer les dossiers qui seront traités en séance, et peuvent demander des éléments et obtenir des explications supplémentaires. Le conseil dispose d'un budget de fonctionnement voté chaque année par le conseil, ce budget étant ainsi distinct des sommes allouées au titre des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'est également doté d'un Règlement intérieur d'entreprise, conformément à la recommandation du Code MiddleNext. Ce Règlement intérieur a été actualisé lors de la tenue du conseil du 15 mai 2018 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 ;
- décrit les missions générales des membres de la direction de l'entreprise ;
- précise les relations avec les actionnaires.

Les extraits substantiels du règlement sont inclus dans le présent rapport qui est rendu public chaque année et mis en ligne sur le site internet de la Société.

Conformément au Code MiddleNext, les membres sont invités régulièrement à s'exprimer et à partager leurs opinions lors des différents conseils, sur le fonctionnement du conseil, sur l'ordre du jour et sur la préparation de ses travaux.

3.1.2 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil a constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions :

Le Comité responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) participe à la définition de la politique RSE, des objectifs et s'assure de sa mise en œuvre. Il est composé de : Nadine Deswasière (Présidente), Claire Gonnord, Vincent Roquebert (membre salarié), Olivier Fuzeau (membre salarié).

Le Comité rémunérations et nominations examine et propose la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure du juste

niveau des rémunérations et de l'existence de plans de successions pour les principaux cadres dirigeants. Il est composé de : Nicolas Le Chatelier (Président) et de Christine Mondolot.

Le Comité audit et risques s'assure de la fiabilité des informations financières, du respect des normes, examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe, la cartographie et le pilotage des risques. Il est composé de : Pierre Jourdain (Président), Philippe Magdelénat et Hervé Gonnord.

Il existe par ailleurs un Comité stratégique rattaché à la holding animatrice SHCP.

Comité rémunérations et nominations

Le Comité rémunérations et nominations est composé de deux membres et a pour mission :

- de formuler à l'attention du conseil des remarques et/ou des propositions concernant la rémunération des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; et s'assure de la cohérence des rémunérations avec la performance du Groupe ;
- de demander au Directeur général et au Directeur des Ressources humaines toute information sur le niveau et la structure de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ; le comité vérifie que ces rémunérations sont justifiées, cohérentes et compétitives. Il s'assure également que le Directeur général repère, fidélise et gère de façon particulière les meilleurs talents de l'entreprise ;
- d'examiner et proposer le profil de nouveaux Administrateurs et membres de la direction ; et s'assure de l'identification des hauts potentiels par le management ;
- s'il l'estime nécessaire, peut commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout conseil extérieur.

Les membres permanents sont :

- M. Nicolas Le Chatelier – Président ;
- M^{me} Christine Mondolot – Membre.

Le comité se réunit régulièrement et au minimum deux fois par an. Au cours de l'exercice écoulé, trois comités ont été organisés avec la présence de l'ensemble des membres, soit un taux de participation de 100 %.

Le comité suit les recommandations du Code MiddleNext relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considère que ces rémunérations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société. Les informations requises sont précisées dans le présent document au chapitre « Rémunérations » et suivent les recommandations de présentation de l'AMF.

Cumul des contrats de travail : 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.

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.

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.

Régime de retraite supplémentaire : Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies (art. 83) dont bénéficient les cadres et les dirigeants. Cette pratique est en conformité avec la recommandation citée.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement : Dans le cadre de sa politique de motivation et rémunération des salariés et dirigeants, la Société privilégie la mise en place de plans d'attribution d'actions et de plans de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) :

- l'attribution d'actions gratuites (30 actions par bénéficiaire sous conditions d'ancienneté) pour associer tout collaborateur au succès du Groupe et ainsi s'inscrire dans la durée. Le programme d'attribution a débuté en février 2013 et chaque année par décision du conseil ce programme d'actions gratuites est renouvelé pour chaque nouveau salarié (30 actions gratuites par personne) sous réserve de respecter les conditions d'ancienneté des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France ;
- la proposition de souscrire pour les membres du Comité de direction groupe, tel qu'il était constitué en 2013, à des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR). La direction ayant pris connaissance des choix de souscription reçus par les collaborateurs membre du Comité de direction groupe et agissant en subdélégation du Conseil d'administration du 25 février 2013, a procédé à l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) ;
- l'attribution d'actions gratuites au Directeur général en rémunération de services passés et l'attribution d'actions gratuites aux membres du Comité d'orientation stratégique avec conditions de performance conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 26 juin 2018.

Les modalités des programmes d'attribution sont précisées dans le chapitre 3.3.4

Comité d'audit et risques

Le Comité d'audit et des risques apporte son assistance au conseil dans sa mission relative à l'examen des comptes et le contrôle de l'information comptable et financière ainsi que pour les questions relatives à la gestion des risques et du contrôle interne. Le comité a mis en place une charte d'audit précisant son organisation, son fonctionnement et ses attributions.

Organisation et fonctionnement du comité : le comité se compose de trois membres, dont au moins un membre indépendant et compétent en matière financière, comptable ou de contrôle légal. Le Président du comité est choisi parmi les Administrateurs indépendants. Pour un bon fonctionnement, deux réunions sont organisées au minimum chaque année pour coïncider avec les dates de communication financière sur les comptes consolidés (semestriels et annuels). Le comité peut décider d'organiser toute réunion complémentaire et peut se réunir en l'absence de membre de la direction s'il le juge nécessaire, notamment pour s'entretenir avec les auditeurs internes ou externes. Le comité a la faculté de procéder, ou de faire procéder, à toute investigation dans le cadre de ses attributions et a ainsi compétence pour demander et obtenir tous conseils ou avis auprès d'experts indépendants de la Société. Le comité rapporte au Conseil d'administration sur ses missions et travaux réalisés à l'occasion des arrêtés comptables semestriels et annuels et au minimum une fois par an sur les autres travaux.

Le comité est notamment chargé des missions suivantes :

- du suivi du processus de l'élaboration de l'information financière ;
- du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- du suivi du contrôle légal réalisé par les Commissaires aux comptes, s'assure de leur indépendance, émet une recommandation sur la désignation des candidatures à l'Assemblée générale et approuve les services autres que la certification des comptes.

Le Comité d'audit est composé des personnes suivantes :

- M. Pierre Jourdain – Président ;
- M. Philippe Magdelénat – Membre ;
- M. Hervé Gonnord – Membre.

Les trois membres ont été choisis pour leurs connaissances du secteur agroalimentaire et leurs expériences et compétences complémentaires. La présidence a été confiée à M. Pierre Jourdain de par ses compétences plus particulières en finance.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni cinq fois (taux de participation de 93,3 %) au cours de l'exercice. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu le Directeur financier du Groupe, le Directeur audit & risques et Directeur consolidation. 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 2017, des comptes semestriels 2018, l'analyse des normes IFRS applicables en 2017 et 2018 ou appliquées par anticipation, l'étendue des travaux des auditeurs sur les comptes consolidés et les comptes individuels ainsi que les conclusions et recommandations sur le contrôle interne ;
- la revue de l'acquisition de la société Paso et son intégration dans les comptes consolidés en norme IFRS ;
- la politique de sécurité du Groupe, les programmes d'assurances, les engagements et risques financiers, le risque fraude et la surveillance des risques et aléas ;
- la conformité aux lois et règlements avec le déploiement des dispositions de la loi anticorruption et RGPD (General Data Protection Regulation), la revue de l'indépendance des Commissaires aux comptes et des honoraires 2018.

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 3 fois au cours de l'exercice avec la participation de l'ensemble de ses membres, soit un taux de participation de 100 %. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu la Direction générale, la Direction marketing stratégique et des experts externes de la RSE sur le thème agir dans le « manger mieux » sur les thématiques principales suivantes :

- le sujet de l'emballage ;
- les évolutions en matière de consommation durable ;
- le statut d'entreprise à mission ;
- la réforme du rapport intégré.

Les membres permanents sont :

- M^{me} Nadine Deswasière – Président ;
- M^{me} Claire Gonnord – Membre ;
- M. Vincent Roquebert – Membre représentant les salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau – Membre représentant les salariés.

L'information, concernant les enjeux environnementaux et sociétaux et l'engagement du Groupe en la matière, est présente dans le chapitre 2 du Document de référence consacré à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

La Direction générale apporte ses compétences au Conseil d'administration dans l'élaboration et le suivi de la stratégie validée en conseil. Elle met tout en œuvre pour la bonne gestion de l'entreprise et la réalisation du budget validé par le Conseil d'administration.

Limitation des pouvoirs de la direction

En conformité avec les recommandations MiddleNext, Fleury Michon a adopté une direction dissociée avec un Directeur général et un Président non exécutif qui jouent des rôles complémentaires (art 16 des statuts) :

- le Président non exécutif préside et anime le Conseil d'administration qui a pour responsabilité d'approuver les choix stratégiques proposés par le Directeur général et de contrôler leur exécution ;
- le Directeur général exécutif est le porte-parole du Groupe. Il dirige le Groupe et est responsable de sa bonne gestion ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Son rôle est également d'élaborer des propositions stratégiques et de les mettre en œuvre ;
- le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même. Il est également précisé dans le Règlement intérieur que tout investissement, financement significatif non prévu au budget doit faire l'objet d'une approbation ainsi que tout changement de périmètre du Groupe ou modification majeure de l'organisation.

La SHCP, holding animatrice de l'actionnaire familial de référence, conseille le Directeur général et adopte sur ses propositions les grandes orientations stratégiques transmises au Conseil d'administration qui les valide définitivement et qui choisit les projets ou opérations permettant de les mettre en œuvre.

Le Comité d'orientation stratégique

Sous l'autorité du Directeur général, le comité met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il est chargé de vérifier et d'accompagner le déploiement des projets stratégiques, d'orienter la gestion du Groupe dans l'ensemble des domaines (commercial-clients, marketing, finance, industriel, ressources humaines, systèmes d'information...) et d'améliorer la performance opérationnelle.

Ce comité se réunit autant que nécessaire et au minimum deux fois par mois. En fonction des sujets à l'ordre du jour, le comité fait appel à des compétences internes et/ou externes.

Au 31 décembre 2018, ce comité était composé :

- du Directeur général ;
- du Directeur administratif et financier ;
- du Directeur de la Communication et du marketing stratégique ;
- du Directeur des Opérations ;
- du Directeur du Développement.

3.1.4 DISPOSITIONS DU CODE MIDDLENEXT APPLIQUÉES POUR LA GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Conseil d'administration Fleury Michon a adopté le Code MiddleNext du gouvernement d'entreprise dans sa version de décembre 2009 puis désormais dans sa version de septembre 2016 afin de favoriser et promouvoir une gouvernance d'entreprise adaptée à la taille du Groupe et à son actionnariat.

Au cours des exercices précédents, le Conseil d'administration a ainsi fait évoluer progressivement sa gouvernance afin de respecter les dispositions et recommandations du code. Vous trouverez ci-après sous forme synthétique ces dispositions et commentaires associés :

FLEURY MICHON

RECOMMANDATIONS CODE MIDDLENEXT – Version septembre 2016

Recommandations du Code MiddleNext	Applications pratiques - Fleury Michon
---------------------------------------	--

I. POUVOIR DE SURVEILLANCE : LES ADMINISTRATEURS

R1 Déontologie des membres du conseil

R1 1/4 La recherche de l'exemplarité (cohérence entre paroles et actes), au moment de l'acceptation du mandat, chaque membre prend connaissance des obligations en résultant, et notamment la règle de cumul des mandats. Une formation spécifique est systématiquement assurée dans le cadre de la nomination d'un Administrateur familial ou d'un Administrateur salarié.

R1 2/4 Les Administrateurs signent le Règlement intérieur (RI).
Les Administrateurs vérifient le respect des règles de déontologie applicables et d'indépendance (RI p. 8).
Les Administrateurs doivent posséder un nombre minimum d'actions de la Société (égal à un quart du montant net des jetons de présence versés au cours de leur mandat de 3 ans) (RI p. 9).

R1 3/4 Le critère d'indépendance doit être examiné chaque année après la prise de fonctions (RI p. 8).
En cas de conflit d'intérêt, l'Administrateur s'abstient de voter. Il doit aussi le signaler sans délai au Président du conseil (RI p. 5 et 8).
Une présence assidue est exigée aux séances du conseil et des comités auxquels appartient l'Administrateur (RI p. 8).
Chaque Administrateur doit s'assurer qu'il reçoit l'information avec un délai suffisant et en quantité suffisante. Les Administrateurs reçoivent les documents au moins 7 jours avant la séance du conseil (RI p. 5 et 8).

R1 4/4 La confidentialité des débats et des informations communiquées aux Administrateurs dans le cadre des séances du conseil est exigée (RI p. 8).
Une présence assidue des Administrateurs à l'Assemblée générale est demandée (RI p. 8).
Si un Administrateur est dirigeant, acceptation de pas plus de 2 autres mandats d'Administrateurs dans des sociétés cotées.
À aujourd'hui, il n'y a pas d'Administrateur dirigeant ayant des mandats dans des sociétés cotées.

R2 Conflits d'intérêts Le conseil met en place les procédures permettant la gestion et la révélation des conflits d'intérêt (RI p. 5).
Une fois par an au moins, le conseil procède à une revue des conflits d'intérêt connus, avec mise à jour régulière si la situation l'exige (RI p. 5).
Pour les conventions réglementées, le conseil peut recourir à une expertise indépendante (RI p. 4).
Le conseil doit faire toutes investigations raisonnables pour évaluer les mesures à prendre si nécessaire (RI p. 5).

R3 Composition du conseil – membres indépendants

R3 1/3 Le conseil accueille au moins 3 membres indépendants (un tiers si on ne prend pas en compte les Administrateurs salariés, étant précisé que la Société est contrôlée) (RI p. 8).

R3 3/3 Plus globalement, l'Administrateur doit être en mesure d'exercer pleinement sa liberté et de pouvoir, si nécessaire, s'opposer ou se démettre (RI p. 8).
Ce critère s'apprécie lors de l'année de la nomination de l'Administrateur et chaque année suivante au moment de la rédaction du rapport du Président (devenu rapport sur le gouvernement d'entreprise) (RI p. 8).

R4 Informations membre du conseil Les informations doivent être communiquées aux Administrateurs avec un délai suffisant (RI p. 5).
Le RI fixe les modalités de la transmission de cette information (RI p. 5).
Évaluation régulière du fonctionnement du conseil, auto-évaluation par les membres du Conseil d'administration (RI p. 5, 8 et 9).

Recommandations du Code MiddleNext	Applications pratiques - Fleury Michon
R5 Organisations des réunions du conseil et des comités	Des échanges doivent pouvoir avoir lieu avec les dirigeants hors conseil, et les Administrateurs indépendants doivent pouvoir discuter entre eux hors la présence des dirigeants. Au moins 4 réunions de Conseil d'administration par an. Le rapport du Président indique le nombre de réunions annuelles. Comité d'audit : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 6). Comité nomination rémunérations : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 7). Comité RSE : réunion 3 fois par an. Le Conseil d'administration privilégie la présence physique, la visioconférence devant être une exception.
R6 Mise en place de comités	Le Règlement intérieur adopté par le conseil fixe le nombre de comités, leurs compétences et leur mode de fonctionnement (RI p. 6-7). Le conseil a instauré un Comité d'audit (RI p. 5). La présidence des Comités d'audit et RSE est confiée à des Administrateurs indépendants.
R7 Mise en place d'un Règlement intérieur	Un Règlement intérieur a été mis en place. Le Règlement intérieur contient les 8 rubriques préconisées, sauf celle concernant les modalités de protection des dirigeants sociaux. Le programme d'assurances du Groupe contient un contrat spécifique RCMS pour la protection des dirigeants et Administrateurs. Ce contrat a été porté à la connaissance des Administrateurs et notamment des nouveaux entrants. Les extraits majeurs du Règlement intérieur sont repris dans le Document de référence (accès sur le site internet fleurymichon.fr).
R8 Choix de chaque Administrateur	Liste des mandats des Administrateurs, l'expérience et la compétence de chaque Administrateur sont mises en ligne sur le site internet avant la tenue de l'Assemblée générale (RI p. 12).
R9 Durée des mandats des Administrateurs	La durée du mandat des Administrateurs est de 3 ans (RI p. 5), durée adaptée à l'entreprise et précisée dans le rapport du Président. Le renouvellement des mandats est échelonné par tiers (RI p. 5).
R10 Rémunération de l'Administrateur	Les Administrateurs indépendants sont mieux rémunérés que les autres (familiaux et salariés). L'attribution des jetons de présence prend en compte la présence effective des Administrateurs, valorise son professionnalisme et son implication, et tient compte de l'exercice de sa mission entre les séances du conseil (RI p. 8).
R11 Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil	Une fois par an, les Administrateurs sont appelés à s'exprimer sur le fonctionnement du conseil, des comités, et sur la préparation des travaux du conseil. Le rapport du Président rend compte du fait que cette procédure est respectée, en pratique lors du Conseil d'administration arrêtant les comptes annuels.
R12 Relation avec les actionnaires	Le conseil s'assure que les conditions de dialogue entre dirigeants, Administrateurs et actionnaires sont réunies et du fait que l'organisation de l'Assemblée générale la rend accessible à tous (RI p. 12). En outre, dans les faits, les dirigeants rencontrent régulièrement les actionnaires significatifs.
II. LE POUVOIR EXÉCUTIF : LES DIRIGEANTS	
R13	Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée, qui la fixe et valide désormais l'atteinte des critères variables, la rémunération du Directeur général après avis du Comité des nominations et rémunérations (RI p. 7). S'agissant de la transparence de la rémunération, le Règlement intérieur reprend à l'identique les 7 critères édictés par le Code MiddleNext (RI p. 10-11).
R14	Le Règlement intérieur prévoit que le sujet d'une éventuelle vacance et de la succession du Directeur général doit être évoqué au moins une fois par an au sein du Comité nominations et rémunérations (RI p. 11).
R15	Le Règlement intérieur prévoit que le Directeur général, eu égard à la taille de l'entreprise, peut concomitamment être titulaire d'un contrat de travail (RI p. 11).
R16	Aucune indemnité de départ n'a été prévue au bénéfice du Directeur général.
R17	Il n'existe aucun régime de retraite spécifique pour le dirigeant, ce dernier bénéficiant uniquement du régime collectif de retraite supplémentaire.
R18	Les attributions d'actions gratuites votées en faveur de quelques dirigeants et cadres dirigeants sont soumises à des conditions de performance reflétant l'intérêt long terme de l'entreprise et sur une durée significative (entre 2 et 6 ans).
R19	Le conseil évoque régulièrement le contenu du Code MiddleNext (dont les points de vigilance) et chaque Administrateur dispose d'un exemplaire dudit code.

3.2 PRÉSENTATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.2.1 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Directeur général	SHCP (SAS)
Administrateur	L'ÉCOLE DE DESIGN 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 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Présidente	FONDATION BERTRAND GONNORD sous égide de la fondation Apprentis d'Auteuil
------------	--

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Président	GONNORD FINANCES & PARTICIPATIONS SAS
Président délégué	FONDATION BERTRAND GONNORD sous égide de la fondation Apprentis d'Auteuil
Président	FONDS SOLIDAIRE BERTRAND GONNORD Fonds de dotation

■ CLAIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2018	Sociétés
Président du Conseil de surveillance	ALVINVEST (SAS)
Président du Conseil de surveillance	MOULINOISE DE PARTICIPATIONS (SAS)
Président du Directoire	AZULIS CAPITAL (SA)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2014 à 2018	Membre du Conseil de surveillance	HOLDING EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
	Président du Conseil de surveillance	BAG INVEST (SAS)
	Board member	HG WEBER (Inc.)
	Board member	DCM GROUP NORTH AMERICA (Inc.)
2014 à 2016	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE DE L'AVENIR (SAS)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE CA (SAS)
2014	Membre du Comité stratégique	MERINVEST (SAS)

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2018 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2018	Sociétés
Gérant	ETHICONSEIL (SARL)
Présidente du Comité stratégique	PROSPÉRITÉ FERMIÈRE – INGRECIA (SA)
Administrateur	MLLE DESSERT

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2014 à 2015	Associé	BE-LINKED (SARL)
-------------	---------	------------------

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2018

	Sociétés
Administrateur	MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS (SA) ⁽¹⁾
Administrateur	SOLENDRO (SAS)
Administrateur représentant BPI France	VIVESCIA INDUSTRIES (SCA)
Administrateur	ANTALIS France (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2015-2017	Administrateur	VIVARTE (SAS)
2014-2015	Administrateur	FISKARS corporation

(1) Ancienne dénomination BELVÉDÈRE (SA).

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés

DIRECTION GÉNÉRALE

■ RÉGIS LEBRUN

Mandats au 31 décembre 2018

	Sociétés
Président	ROOM SAVEURS (SAS)
Administrateur	PIATTI FRESCHI ITALIA (SPA)
Administrateur représentant permanent de Fleury Michon	PLATOS TRADICIONALES (SA)
Président	FLEURY MICHON AMÉRIQUE (Inc.) ⁽¹⁾
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 LS (SAS)
Président	CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLELAN (SAS)
Président	SOCIÉTÉ D'INNOVATION CULINAIRE (SAS)
Président	L'ESPRIT FRAIS (SAS)
Président	JARGUS (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2016-2017	Président	FLEURY MICHON CHARCUTERIE (SAS)
-----------	-----------	---------------------------------

(1) Ancienne dénomination DELTA DAILYFOOD (Inc.).

3.2.2 DURÉE DES MANDATS ET INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- n'a été condamné pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de direction, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Président

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Fils de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

Membres du Conseil d'administration

■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Épouse de M. Yves Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Membre du Comité audit et risques

Fils de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 31 mai 2012

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ CLAIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Membre du Comité RSE.

Fille de M. Yves Gonnord et de M^{me} Geneviève Gonnord

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 26 mai 2016

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et tenue en 2019

■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit et risques

Adresse professionnelle :

AZULIS

24, rue Royale, 75008 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de l'agroalimentaire

Stratégie et finances d'entreprise

Capital-investissement et financement

Expériences :

Food and Wines From France (SOPEXA) New York

Ministère de l'Agriculture – Direction générale de l'Alimentation

Banexi puis Azulis Capital depuis 2000 (ancien Banexi Capital Partenaire) – Directeur associé Capital Investissement

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur

Président du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Domaines d'expertise :

Fusion-acquisitions

Marketing et vente à l'international

Plans stratégiques, restructurations et gestion des ressources humaines

Expérience :

Procter & Gamble – Chef de marque

Yoplait France – Directeur général

Président du Syndicat professionnel des produits laitiers frais

Sodiaal – Président-Directeur général

Groupe Entremont – Président du Directoire

Président du Syndicat Professionnel des Fromages

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 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 2019 et tenue en 2020

■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Présidente du Comité responsabilité sociétale d'entreprise

Adresse professionnelle :

Ethiconseil, 20, rue Cail 75010 Paris

Domaines d'expertise :

Marketing & innovation

Responsabilité sociétale d'entreprise

Spécialiste du management et de l'international

Expérience :

Nestlé France – Directeur général

Ethiconseil – Gérant

Be-linked – co-fondateur

Intervenante à l'ENA, HEC Executive, Institut catholique de Paris et à l'Institut français des Administrateurs

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Membre du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

40, avenue Bosquet, 75007 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de la grande distribution

Stratégie et marketing d'entreprise

International (pays émergents : Chine, Indonésie, Moyen-Orient...)

Expériences :

Groupe Virgin – présidence du Directoire

Groupe Galeries Lafayette – Direction internationale

BHV – Direction générale

Kodak France – présidence des laboratoires Kodak et Direction générale de la division grand public.

Saresco groupe Hachette – adjoint Direction générale

Groupe Pernod Ricard – Direction marketing, Direction commerciale et membre du Comité de direction

Procter & Gamble France – marketing

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2014

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et tenue en 2020

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés actionnaires

Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

MODIFICATION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 28 MAI 2019

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 2018 :

- de madame Claire Gonnord ;
- de monsieur Nicolas le Chatelier.

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 2021 et tenue en 2022.

3.3 INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS

3.3.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

La rémunération des dirigeants est proposée par le Comité rémunérations et nominations au Conseil d'administration qui les valide. La partie variable est basée sur l'évolution des performances du Groupe et de ses filiales en termes de résultat opérationnel et résultat net du Groupe ainsi que sur des critères de développement des affaires et de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Fleury Michon porte à votre connaissance les informations suivantes relatives aux mandataires sociaux. Les rémunérations et avantages de toute nature (part variable, part fixe) dus aux dirigeants mandataires sociaux, durant l'exercice écoulé par la Société et par les sociétés contrôlées, s'élèvent globalement à 929 milliers d'euros.

Le groupe Fleury Michon informe qu'aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris par le Groupe

au bénéfice des mandataires sociaux à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de l'actionnariat salarié, sur autorisation de :

- l'Assemblée générale du 11 février 2013, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013 de proposer d'acquérir des bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions réservées aux salariés membres de la direction ;
- l'Assemblée générale du 26 juin 2018, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 4 septembre 2018 d'attribuer des actions gratuites réservées au dirigeant du Groupe et membres du Comité d'orientation stratégique.

Le mécanisme d'attribution est décrit au paragraphe 3.3.4.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
M. Grégoire Gonnord		
Président		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	175,2	174,3
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles	-	-
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement	-	-
SOUS-TOTAL	175,2	174,3
M. Régis Lebrun		
Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	435,4	340,5
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles	-	-
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement	318,1	1,0
SOUS-TOTAL	753,5	341,5
TOTAL	928,7	515,8

TABEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En milliers d'euros	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
M. Grégoire Gonnord				
Président				
Rémunération fixe	159,2	159,2	159,2	159,2
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	15,1	15,1	15,1	15,0
Avantages en nature : véhicule	0,9	0,9	-	-
SOUS-TOTAL	175,2	175,2	174,3	174,2
M. Régis Lebrun				
Directeur général				
Rémunération fixe	273,9	273,9	274,0	274,0
Rémunération variable ⁽¹⁾	123,3	0,0	58,0	58,0
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages accessoires à la rémunération ⁽²⁾	38,2	38,2	8,5	8,5
SOUS-TOTAL	435,4	312,1	340,5	340,5
TOTAL	610,6	487,30	514,8	514,7

(1) La rémunération variable est limitée à 50 % de la rémunération brute annuelle et se décompose ainsi :

- 60 % atteinte des résultats économiques ;
- 20 % atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business ;
- 20 % atteinte des objectifs RSE.

(2) Avantage en nature véhicule de fonction et garantie sociale des dirigeants.

3.3.2 JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence. Chaque année, l'Assemblée générale fixe le montant global de cette rémunération.

Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux ⁽¹⁾	2018 ⁽²⁾ montants dus	2017 ⁽²⁾ montants dus	2016 ⁽²⁾ montants dus
M. Grégoire Gonnord	15,1	15,1	15,0
M ^{me} Geneviève Gonnord	15,1	15,1	11,0
M. Hervé Gonnord	15,1	13,1	13,0
M ^{me} Claire Gonnord	15,1	15,1	10,0
M. Philippe Magdelénat	15,1	15,1	15,0
M. Philippe Tharaud	0,0	0,0	3,0
M. Pierre Jourdain	29,1	27,1	25,0
M. Nicolas Le Chatelier	29,1	29,1	29,0
M ^{me} Nadine Deswasière	29,1	29,1	29,0
M ^{me} Christine Mondollot	23,1	21,1	25,0
M. Vincent Roquebert – représentant les salariés actionnaires	3,0	2,7	3,0
M. Olivier Fuzeau – représentant les salariés actionnaires	3,0	2,4	3,0
SOUS-TOTAL	192,0	185,1	181

(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 2019, une somme globale de 197 500 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

Le montant des jetons de présence est déterminé en tenant compte de la qualité de l'Administrateur (indépendant, familial, salarié), de leur présence aux différents conseils, et de leur responsabilité (présidence de comité).

3.3.3 INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES ET INDEMNITÉS DES MANDATAIRES SOCIAUX

	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
Dirigeants Mandataires sociaux								
M. Grégoire Gonnord								
Président		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								
M. Régis Lebrun								
Directeur général	X		X			X	X	
Date de début de mandat ⁽³⁾								
Date de fin de mandat ⁽³⁾								

(1) Le contrat de travail est préalable à la prise de fonction de mandataire social et correspond à un emploi distinct. Ce contrat est maintenu du fait de l'expérience et de l'ancienneté du mandataire au sein du Groupe.

(2) Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies pour l'encadrement (contrat article 83). La charge versée par l'employeur et comptabilisée par l'émetteur est de 2,4 % de la rémunération brute, versée au bénéfice du dirigeant mandataire social.

(3) 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 2020 et tenue en 2021.

(4) Clause de non-concurrence rattachée au contrat de travail, d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du contrat de travail, applicable en France et étendue aux pays dans lesquels le groupe Fleury Michon est implanté et relevant de l'industrie traiteur (plats cuisinés, charcuterie, traiteur de la mer). En contrepartie, l'indemnité est fixée à 20 % de la moyenne du salaire brut perçu au cours des 12 derniers mois (hors primes d'objectifs).

3.3.4 ATTRIBUTION DE TITRES DE CAPITAL, D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 4 septembre 2018, de procéder à l'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance au profit des dirigeants et membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est résumé ci-après dans les paragraphes 2 et 3.

Il n'existe pas de plans d'options de souscription ou d'achats d'actions attribués durant l'exercice ou des exercices antérieurs aux dirigeants et mandataires sociaux en dehors de l'émission de bons de souscription (BSAAR) décidé par le conseil du 25 février 2013 dont le suivi est présenté dans le paragraphe 3 ci-après.

Les différents plans d'attribution décidés en séance du 25 février 2013 sont désormais clos et repris dans les informations historiques.

1. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SANS CONDITION DE PERFORMANCE

L'Assemblée générale du 26 juin 2018 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions gratuites selon les modalités précisées dans sa vingt-sixième résolution. Le conseil du 4 septembre 2018 décide d'attribuer gratuitement 6 700 actions au Directeur général de Fleury Michon. Cette attribution ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans qui s'achèvera le 4 septembre 2020, date à laquelle les actions seront effectivement attribuées au bénéficiaire. Le bénéfice de cette attribution d'actions n'est pas conditionné à la présence du bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition, le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Information sur les actions attribuées gratuitement	Plan n° 1	Plan n° 2
Date Assemblée générale du Plan	11 février 2013	26 juin 2018
Date du Conseil d'administration	25 février 2013	4 septembre 2018
Nombre total d'actions attribuées gratuitement par bénéficiaire	30	6 700
Valorisation des actions (application IFRS 2)	1 006 €	318 142 €
Date de fin de période d'acquisition et de disponibilité	25 février 2017	4 septembre 2020
Nombre total d'actions effectivement attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018	-	-
Nombre total d'actions gratuites attribuées et disponibles	30	-
M. Régis Lebrun	30	-
<i>Directeur général</i>		

2. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Le Plan n° 1 d'attribution d'actions sous condition de performance est désormais clos (i.e. juin 2017). En tenant compte des conditions de performance, c'est-à-dire l'atteinte d'un critère financier (taux de marge opérationnelle) et d'un critère non financier (tenue de réunion d'échange avec les salariés); le nombre d'actions gratuites effectivement distribué est de 210 actions par bénéficiaire *versus* un nombre maximum distribuable de 240 actions.

L'Assemblée générale du 26 juin 2018 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions gratuites selon les modalités précisées dans sa vingt-sixième résolution. Le conseil du 4 septembre 2018 décide d'attribuer gratuitement, sous condition de réalisation de critères de performance, un maximum de 37 500 actions dont 15 000 actions au Directeur général et 22 500 actions aux autres membres du Comité d'orientation stratégique du groupe Fleury Michon.

Cette attribution est subordonnée à un seul critère de performance à savoir l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel (ROC : Résultat Opérationnel Courant à périmètre constant en y intégrant les joint-ventures à 100 %), selon différents paliers de résultat et au plus tard le 31 décembre 2024. Les actions gratuites attribuées au titre d'un exercice, si l'un des résultats de référence est atteint, seront définitivement acquises aux bénéficiaires quelle que soit l'évolution ultérieure du résultat opérationnel :

- 1^{er} palier : le nombre global d'actions attribuables est de 25 000 actions ;
- 2^e palier : le nombre global d'actions attribuables complémentaires est de 6 300 actions ;
- 3^e palier : le nombre global d'actions attribuables complémentaires est de 6 200 actions.

Le conseil décide que cette attribution ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans qui s'achèvera le 4 septembre 2020, date à laquelle les actions seront effectivement attribuées aux bénéficiaires si tout ou partie des conditions de performance sont réalisées avant cette date. Le bénéfice de cette attribution d'actions est également conditionné à la présence du (des) bénéficiaire(s) à l'issue de la période d'acquisition ou si les conditions de performance ne sont pas atteintes jusqu'à la date de l'Assemblée générale annuelle constatant l'atteinte d'un palier et au plus tard celle approuvant les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

Le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites.

Le conseil, en application de l'article L.225-197-1 II al. 4, précise que 20 % des actions attribuées au Directeur général devront être conservées au nominatif jusqu'à la cessation effective de ces fonctions.

En synthèse ci-après, les tableaux 6 et 10 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Actions gratuites de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Régis Lebrun	N° 2	15 000	712 200 €	4 septembre 2020	4 septembre 2020	⁽²⁾
<i>Directeur général</i>	<i>04/09/2018</i>					

(1) Date d'attribution effective des actions de performance sous réserve des conditions de présence et sous réserve d'atteinte des conditions de performance (l'attribution d'action pouvant intervenir jusqu'au terme de l'exercice clos le 31 décembre 2024).

(2) L'attribution des actions de performance est fonction de l'atteinte de 3 paliers de résultat opérationnel courant. Les résultats opérationnels de référence ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité et de non divulgation des objectifs du Groupe.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Information sur les actions attribuées gratuitement	Plan n° 1	Plan n° 2
Date Assemblée générale du Plan	11 février 2013	26 juin 2018
Date du Conseil d'administration	25 février 2013	4 septembre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement par bénéficiaire	240	15 000
Nombre d'actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice 2018	-	-
Nombre total d'actions gratuites attribuées et disponibles	210	-
M. Régis Lebrun	210	-
<i>Directeur général</i>		

3. ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Le conseil a décidé, en sa séance du 25 février 2013, d'émettre un nombre maximum de 118 800 BSAARs donnant droit aux souscripteurs nommément désignés par l'Assemblée générale extraordinaire du 11 février 2013 d'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. Le 22 mars 2013, il a été procédé à l'émission de 61 211 BSAARs, sur les 118 800 possibles, réservés à certains

collaborateurs du Groupe au prix de 2,82 euros. Les BSAARs sont incessibles et non exerçables pendant 3 ans. Le conseil du 1^{er} avril 2016 a confirmé la parité d'exercice des BSAARs et modifié la date de cotation. Chaque BSAAR permet d'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	7 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
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	37 238
Options de souscription ou achat d'actions restantes en fin d'exercice dont nombre souscrit ou acheté par	23 973
M. Régis Lebrun	10 638
<i>Directeur général</i>	

(1) Au cours de l'exercice, il n'a pas eu d'exercice de bons de souscription d'actions. Le nombre d'options de souscription ou achats d'actions restant en fin d'exercice est de 23 973 BSAARs.

3.3.5 OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et des dispositions du règlement de l'AMF, nous portons à votre connaissance, les transactions réalisées au

cours de l'exercice 2018 déclarées par les dirigeants et personnes assimilées.

Nom du dirigeant et personnes assimilées	Nature de l'opération	Date de réalisation	Nombre de titres	Montant
Nicolas le Chatelier	Achat	Mai 2018	210	9 597 €

3.3.6 PRINCIPES ET CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration, ayant pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, a approuvé les éléments de rémunération 2018 et proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019 les principes et critères de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels

composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2019.

Les éléments et critères de rémunération sont repris dans les tableaux ci-après :

RÉMUNÉRATION DE M. GRÉGOIRE GONNORD PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de rémunération	Rémunérations proposées au titre de l'exercice 2019	Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2018
Rémunération fixe	162 035 €	159 171 €
Rémunération variable	N/A	N/A
Rémunération variable différée	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A
Jetons de présence	15 080 €	15 080 €
Rémunérations exceptionnelles	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	N/A
Actions gratuites de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A	N/A
Avantages de toute nature (voiture de fonction)	5 392	899
TOTAL	182 507 €	175 150 €

RÉMUNÉRATION DE M. RÉGIS LEBRUN DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Proposés au titre de l'exercice 2019	Attribués au titre de l'exercice 2018
Rémunération fixe	278 875 €	273 942 €
Rémunération variable	50 % de la rémunération brute annuelle Elle se décompose ainsi : ● atteinte des résultats économiques : 60 % ; ● atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ; ● objectifs RSE : 20 % ⁽¹⁾.	50 % de la rémunération brute annuelle Elle se décompose ainsi : ● atteinte des résultats économiques : 60 % ; ● atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ; ● objectifs RSE : 20 %. Somme fixée à 123 275 € sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle
Rémunération variable différée	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunérations exceptionnelles	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	N/A
Actions gratuites sans conditions de performance	N/A	6 700 actions gratuites attribuables le 4 septembre 2020 pour une valeur au 4 septembre 2018 de 318 142 €
Actions gratuites avec conditions de performance	N/A	Un maximum de 15 000 actions gratuites sous réserve de l'atteinte, au plus tard le 31/12/2024, d'un montant de ROC à périmètre constant en intégrant les joint-ventures à 100 %, avec 3 paliers permettant l'attribution de 10 000, 12 500, ou 15 000 actions gratuites
Indemnité de prise de fonction	N/A	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A	N/A
Avantages de toute nature :		
● garantie sociale des dirigeants	28 827 €	28 785 €
● voiture de fonction	9 440 €	9 440 €

(1) Selon les indicateurs de taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et indicateur de % de produits classés qualité nutritionnelle A ou B par le Nutri-Score.

3.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.4.1 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurant dans les statuts (articles 17 et 18 des statuts) sont précisées ci-dessous :

- les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation ;
- les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la tenue de l'Assemblée.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

Les droits attachés aux actions sont décrits à l'article 10 des statuts reproduit ci-après.

ARTICLE 10 – DROITS ATTRIBUÉS AUX ACTIONS

- 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, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- 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 pourrait 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.

Les renseignements sur la Société et extraits des statuts sont repris dans le chapitre 7 – Informations sur la Société et le capital – du Document de référence.

3.4.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations requises par l'article L. 225-37-5, relatives à la répartition du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat sont précisées au chapitre 7 – Informations sur la Société et le capital – du Document de référence :

- structure du capital de la Société, la répartition du capital et des droits de vote ;
- renseignements sur la Société (extrait des statuts) ;

- les franchissements de seuils, les accords entre actionnaires (action de concert) ;
- l'actionnariat des salariés et l'autocontrôle ;
- les délégations et autorisations en matière de rachat d'actions, de réduction ou d'augmentation de capital.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative dans la liste des détenteurs de droits spéciaux depuis la clôture jusqu'à la date d'établissement du présent document.

Répartition du capital et des droits de vote	Au 31 décembre 2018		
	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote
SHCP (société Holding de Contrôle – Famille Gonnord)	2 034 548	46,37 %	54,82 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier – Gonnord)	516 448	11,77 %	14,17 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 550 996	58,14 %	68,99 %
Autres membres groupe familial (Magdelenat)	269 257	6,14 %	7,10 %
Public	1 324 734	30,19 %	19,95 %
FCPE actionnariat salarié	151 565	3,45 %	3,96 %
Auto contrôle	91 205	2,08 %	-
TOTAL	4 387 757	100,00 %	100,00 %

La Société est contrôlée comme décrite dans le tableau ci-dessus et a pris des mesures en vue d'assurer que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive avec :

- la présence d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités d'audit et risques et rémunérations ;
- la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

Le capital de la Société est détenu à plus de 50 % directement ou indirectement par les familles Gonnord et Chartier, lesquelles détiennent 68,99 % des droits de vote (68,13 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2018.

Il n'existe pas de titres comportant des prérogatives particulières ; à l'exception des droits de vote double attribués (décision de

l'Assemblée générale du 13 mai 2002), conformément à l'article 10 paragraphe 1 alinéa 3 des statuts, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. Ce droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Les statuts ne comportent aucune clause qui restreint l'exercice des droits de vote ou les transferts d'actions, qui sont libres. Par ailleurs, il n'existe aucune convention ou promesse synallagmatique portant sur l'acquisition de titres de la Société représentant au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

3.4.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS ET CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de la direction et du Conseil d'administration à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration a été sélectionné en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par la direction ou un des membres du Conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Le Conseil d'administration du 1^{er} avril 2016 a autorisé la poursuite du contrat de prestations de services relatif à la mission du Conseil en stratégie et au développement des activités de la société Fleury Michon (convention d'animation stratégique valant avenant au contrat de prestations de services, mentionnées dans les conventions réglementées).

La SHCP est l'actionnaire majoritaire et exerce la fonction de holding animatrice du Groupe.

À ce titre, la SHCP participe d'une part, à la définition de la stratégie générale à moyen et long terme du groupe Fleury Michon et définit les principales orientations du développement de son activité. D'autre part, elle assiste et conseille le groupe Fleury Michon et lui fournit des prestations en matière de gouvernance, développement, stratégie financière, innovation et communication.

Ce contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord en qualité de Directeur général de la SHCP a donné lieu à la prise en charge de :

Au titre de l'exercice	Montant (en milliers d'euros)	Critère de rémunération
2018	935	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2017	959	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2016	985	0,13 % du chiffre d'affaires N-1

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés est inséré dans le chapitre 6 comptes sociaux du Document de référence.

3.4.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS SUR LE CAPITAL

Tableau des délégations	Montant nominal maximal des augmentations de capital	Validité de l'autorisation	Assemblée générale	Résolution	Utilisation de l'autorisation
Achat par la Société de ses propres actions	10 % du capital	18 mois	26 juin 2018	N° 18	non utilisée
Autorisation de réduire le capital social	10 % du capital	24 mois	26 juin 2018	N° 30	non utilisée

LA PLACE D'UN CONSERVATEUR, C'EST DANS UN MUSÉE.



En 2019, nous supprimons tous
les conservateurs de nos plats.

725,3 M€
Chiffre d'affaires

14,4 M€
Résultat net

2,0 %
Marge nette

4

RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018

4.1	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE	148	4.7	AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)	153
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	148	4.8	DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)	153
4.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	148	4.9	INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)	154
4.2.2	Résultats consolidés	150	4.10	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	155
4.3	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE	151	4.11	ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	155
4.4	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2019	151			
4.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)	152			
4.6	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)	152			

Les comptes consolidés de Fleury Michon et de ses filiales (« le Groupe ») ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 2 avril 2019 et selon le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards). Les principes comptables, les méthodes d'évaluation et modalités de consolidation sont exposés en annexe des comptes consolidés (chapitre 5 note annexe 1).

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018 sous le numéro D.18-0407.

Les comptes de Fleury Michon SA, société holding, sont établis selon les règles et principes comptables applicables en France.

4.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE

L'année 2018 marque le retour à une rentabilité opérationnelle plus en phase avec l'attendu et en amélioration par rapport à l'année 2017 ; le taux de marge opérationnelle courante passant ainsi de 1,2 % à 2,8 %.

Durant cet exercice, Fleury Michon concrétise son engagement autour de son projet « Aider les hommes à manger mieux chaque jour » en lançant de nouvelles offres aux bénéfices santé accrus pour les consommateurs, en proposant de nouvelles catégories de

produits ultra frais en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), et en confirmant la stratégie de croissance externe par l'acquisition d'activités nouvelles. Ainsi au cours de l'exercice, Fleury Michon se diversifie et finalise l'acquisition de 100 % des titres de la société Paso, société spécialisée dans les produits apéritifs distribués en grandes et moyennes surfaces (voir la note 4.9 investissement et gestion de participations).

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

4.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

L'activité est organisée autour de trois axes de développement :

- le pôle GMS France : produits frais emballés en libre-service (LS) ;
- le pôle International : produits surgelés (catering aérien) et produits frais emballés en libre-service hors France ;
- le pôle Ventes avec Services (autres secteurs) : activités hors domicile et de voyage, activités diverses.

Le chiffre d'affaires du Groupe ressort à 725,3 millions d'euros *versus* 716,9 millions d'euros et progresse donc légèrement sur l'exercice

2018 de 1,2 % par rapport à 2017. Cette évolution du chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante sur ces 3 grands pôles d'activité :

- pôle GMS France : + 2,4 % ;
- pôle International : - 10,9 % (- 8,2 % à taux de change constant) ;
- pôle Services et divers (autres secteurs) : + 1,1 %.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2018 est en recul de 1,7 %.

Chiffres d'affaires (en millions d'euros)	2017	2018
Pôle GMS France	601,0	615,3
Pôle International	58,8	52,4
Autres secteurs France	57,1	57,6
TOTAL	716,9	725,3
Dont variation de périmètre ⁽¹⁾		21,4

(1) Intégration des activités de Paso (avril 2018), Good Morning (janvier 2018) et arrêt de l'activité de FM Norge (janvier 2018)

4.2.1.1 PÔLE GMS FRANCE

Le pôle GMS France, qui représente 85 % du chiffre d'affaires global du Groupe atteint 615,3 millions d'euros en progression de 2,4 %. Le volume d'affaires est néanmoins orienté à la baisse sur l'activité historique avec une performance du pôle négative à - 0,6 % sur l'année ; le dernier trimestre ayant été perturbé par le transfert d'une partie de nos gammes charcuterie en - 25 % sel et par le mouvement des gilets jaunes au niveau national.

La marque Fleury Michon suit cette tendance et est en recul de 0,9 % sur l'activité historique.

Par marché, les produits à marque Fleury Michon ont réalisé les performances suivantes :

- gammes de Charcuterie (74 % du CA) : chiffre d'affaires de 435,6 millions d'euros (- 0,6 %) ;
- gammes Traiteur (19 % du CA) : chiffre d'affaires de 108,2 millions d'euros soit + 15,1 % (- 4,2 % à périmètre constant) ;
- gammes Surimi (7 % du CA) : chiffre d'affaires de 43,5 millions d'euros (+ 2,9 %).

La construction du chiffre d'affaires 2018 intègre les évolutions de notre environnement et celle du groupe Fleury Michon qui se traduisent par :

- le repositionnement de l'offre comportant des évolutions importantes dans les gammes classiques de charcuterie vers nos gammes charcuteries Teneur en sel réduit, Bio, Filières J'aime, afin de promouvoir le manger mieux et notre mission « Aider les hommes à manger mieux chaque jour » ;
- le lancement d'innovations comme le concept Salad'Jars et les assiettes plaisirs ;
- le développement de l'activité par le biais d'acquisitions de sociétés comme les activités Paso et Good Morning ;
- la pression constante sur les prix par les acteurs de la distribution ;
- et la baisse de la pression promotionnelle Fleury Michon.

Dans ce contexte, le Groupe a maintenu ses positions de leader ou co-leader de marques nationales sur les segments de marchés charcuterie (jambons de porcs, jambon de volailles et charcuteries élaborées), des plats cuisinés individuels et du surimi.

4.2.1.2 PÔLE INTERNATIONAL

À l'international, pôle représentant 7 %, la dynamique de progression constatée les années précédentes n'a pas été confirmée en 2018. Le recul du chiffre d'affaires de 10,9 % (8,2 % à taux de change constant) résulte de l'arrêt programmé de l'activité Fleury Michon

Norvège et de la contreperformance de l'activité Export (départ de France) et de Fleury Michon Suisse. L'activité canadienne a été satisfaisante malgré un chiffre d'affaires en baisse de 3,6 % (- 3,6 % à taux de change courant) du fait du recentrage sur l'activité catering aérien et de la réduction de l'offre en libre-service pour la grande distribution.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans des contextes différents. La société Piatti Freschi Italia (PFI) est de nouveau en croissance après avoir fait face à une réduction d'une partie de ses capacités de production (incendie de l'usine de Marnate en 2017) en privilégiant les produits à marque Viva la Mamma face aux marchés MDD. Le chiffre d'affaires ressort à 107,2 millions d'euros *versus* 103,2 millions d'euros, soit + 3,9 % *versus* - 4,6 %. La société Platos Tradicionales implantée en Espagne continue sa progression à + 14,6 % *versus* + 7,1 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 69,7 millions d'euros *versus* 60,8 millions d'euros ; grâce au lancement réussi de nouvelles gammes de plats cuisinés et de gratinés, des produits sans conservateurs ni additifs.

En cumul, le chiffre d'affaires, non intégré de ces activités, est en forte croissance passant de 164 millions d'euros à 177 millions d'euros à fin 2018.

4.2.1.3 PÔLE VENTES AVEC SERVICES (AUTRES SECTEURS)

Le pôle « Ventes avec Services », qui représente 8 % de l'activité globale du Groupe, comptabilise également l'activité de support et d'assistance aux filiales (logistique, ressources humaines, système d'information, finance), ainsi que l'activité services (« catering », restauration de voyage, restauration proprement dite) des différentes sociétés.

Le groupe Fleury Michon continue son développement avec + 1,1 % sur l'exercice en instaurant de nouveaux concepts et 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 s'élève à 57,6 millions d'euros *versus* 57,1 millions d'euros en 2017. A périmètre constant le pôle est en recul de 4,9 %. Au sein de ce pôle, l'activité plateaux-repas, buffets et cocktails livrés a évolué de + 10,8 % *versus* 5,2 % en 2017 en intégrant les croissances externes. L'activité historique est en effet légèrement négative à - 1 % en raison d'une forte concurrence (attrait du food tech) et du lancement d'innovations décalé en début d'année 2019.

4.2.2 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires net	737,8	716,9	725,3
% évolution CA	- 2,6 %	- 2,8 %	+ 1,2 %
Résultat opérationnel	21,6	11,5	18,7
Marge opérationnelle	2,9 %	1,6 %	2,6 %
Résultat net	16,8	8,6	14,4
Marge nette	2,3 %	1,2 %	2,0 %
Endettement net	54,2	40,5	93,0

L'année 2018 est marquée par des résultats encourageants après un net ralentissement en 2017. Le déploiement du plan de compétitivité sur le second semestre 2017 a produit ses effets en 2018 en compensant la baisse d'activité sur les segments historiques et la tension permanente sur les prix de vente.

L'amélioration du résultat est plus marquée à l'international grâce au succès du recentrage de l'activité de Fleury Michon Amérique (ex Delta Dailyfood) sur le catering aérien tout en conservant l'activité des plats cuisinés en gestion massifiée par entrepôts, et grâce également à l'amélioration des redevances versées par les sociétés PFI et Platos Tradicionales.

Le résultat du pôle ventes avec services est défavorablement impacté par les coûts de structure et de lancement des nouveaux concepts de l'activité Esprit Frais.

Le résultat opérationnel courant 2018 ressort ainsi à 20,4 millions d'euros *versus* 8,5 millions d'euros, soit un taux de marge opérationnelle courante de 2,8 % *versus* 1,2 %.

Le Groupe Fleury Michon a également décidé, dans le cadre de la politique de soutien au pouvoir d'achat annoncée par le gouvernement français, d'attribuer une prime exceptionnelle de 500 euros pour les collaborateurs selon les conditions de présence tout au long de l'année et au 31 décembre 2018, travaillant dans les différentes filiales basées en France. La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat comptabilisée au niveau du Groupe est de 1,6 million d'euros. En tenant compte des autres éléments non récurrents qui intègrent le débouclage favorable d'un litige commercial de + 0,75 millions d'euros, les coûts d'acquisition des croissances externes de - 0,9 million d'euros, le résultat opérationnel ressort à 18,7 millions d'euros *versus* 11,5 millions d'euros, soit une progression de 60 %. Le taux de marge opérationnelle est respectivement de 2,6 % *versus* 1,6 %.

Résultat opérationnel par secteurs (en millions d'euros)	2016	2017	2018
Pôle GMS France	22,7	18,7	20,8
Pôle International	- 2,6	- 7,4	- 0,1
Autres secteurs France	1,5	0,2	- 2,1
TOTAL	21,6	11,5	18,7

Les charges et dépenses de l'exercice 2018 évoluent ainsi :

- des achats consommés en baisse de 2,00 % ;
- des charges de personnel à - 1,09 % ; si l'on tient compte de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat la baisse de charges de personnel est limitée à - 0,16 % ;
- des charges externes et autres charges d'exploitation en hausse de 8,7 % principalement liée au renforcement du soutien médiatique et campagnes publicitaires ;
- les impôts et taxes en hausse de 1,2 % sur l'exercice ;
- et les dotations aux amortissements nettes des reprises en baisse de - 12,5 % *versus* + 8,6 %.

Le résultat financier ressort à - 1,2 million d'euros *versus* - 0,8 million d'euros en dégradation sur l'exercice du fait du financement des

croissances externes et de la dépréciation de titres financiers non consolidés.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive à 0,9 millions d'euros (Italie, Espagne) en 2018 contre 2,6 millions d'euros l'exercice précédent qui comptait des éléments exceptionnels liés à l'indemnisation d'assurances obtenus par Piatti Freschi Italia.

En 2018, le niveau de rentabilité est en net amélioration avec un taux de marge nette à 2,0 % (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé) contre 1,2 % reporté en 2017. Le résultat net du Groupe ressort en valeur à 14,4 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 *versus* 8,6 millions d'euros en 2017 en progression de 68 %.

4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

Le coût de l'endettement net est en hausse sur l'exercice et ressort à - 0,6 million d'euros au 31 décembre 2018 *versus* - 0,4 million d'euros en 2017.

L'endettement financier net (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et placements financiers) s'établit en fin d'exercice à 93,0 millions d'euros *versus* 40,5 millions d'euros en 2017 et intègre le financement des croissances externes pour 42,7 millions d'euros.

Le taux d'intérêt de référence (Euribor 3 mois) est 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 est légèrement supérieur à 136 millions d'euros *versus* 132 millions d'euros. Le programme de

titrisation des créances commerciales est plutôt stable à la clôture avec un financement d'un montant respectivement de 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 39,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le programme d'investissements industriels s'établit à 34,8 millions d'euros *versus* 25,4 millions d'euros sur l'exercice précédent ; le montant d'investissement courant du Groupe se situant autour de 30 millions d'euros afin d'améliorer la productivité et maintenir un haut niveau de sécurité alimentaire.

Les acomptes et immobilisations en cours représentent 12,5 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018 contre 11,3 millions d'euros en 2017.

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres s'élèvent à 236,8 *versus* 225,6 millions d'euros en progression de 5,0 %. Le gearing (taux de l'endettement net/capitaux propres) reflétant l'autonomie financière du Groupe ressort à 39,3 % en fin d'exercice *versus* 17,8 % en 2017.

<i>En millions d'euros</i>	2017	2018
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	32,1	44,8
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 14,9	- 82,0
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 18,4	- 40,8
Variation de la trésorerie nette	- 1,2	- 3,7
Trésorerie de clôture	132,4	136,0

4.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2019

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 la poursuite de la transformation de ses gammes et le lancement d'innovations.

Ces innovations se feront tant dans le pôle « GMS » (activité en grande distribution) que dans le pôle « Ventes avec services » pour développer une offre commerciale urbaine de proximité et ultra fraîche.

L'année 2019 sera marquée par :

- un marché compliqué où les distributeurs réduisent la taille des assortiments ;
- une pression toujours forte des distributeurs pour baisser les prix ;
- une incertitude sur les cours de matières premières ;
- des évolutions à venir dans notre environnement concurrentiel.

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 2018, le chiffre d'affaires évolue de - 15,7 %, en lien avec les besoins et la nouvelle organisation des filiales du Groupe. Les prestations facturées s'élèvent à 41 662 milliers d'euros contre 45 543 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation est positif à + 1 557 milliers d'euros contre - 79 milliers d'euros en 2017.

L'activité financière est caractérisée notamment par la remontée des dividendes des filiales, soit 19 120 milliers d'euros en 2018 *versus* 20 523 milliers d'euros en 2017.

La Société a constaté sur l'exercice 2018 :

- la dépréciation des titres de participation dans la société L'Esprit Frais et des créances rattachées à ces titres pour un montant respectivement de 1 000 milliers d'euros et 3 500 milliers d'euros ;
- la dépréciation des titres le Perche Agricole qui produit et commercialise des jus de légume bio (marque By jardin) pour un montant de 332 milliers d'euros.

Après dotation et reprise des dépréciations de nature financière et prise en compte du coût de l'endettement net, le résultat financier s'élève à 14 880 milliers d'euros *versus* 17 849 milliers d'euros en 2017.

Le résultat exceptionnel ressort à + 107 milliers d'euros contre + 1 068 milliers d'euros en raison, sur l'exercice précédent, de l'exercice des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR).

L'impôt exigible corrigé des effets de l'intégration fiscale ressort à + 207 milliers d'euros contre - 751 milliers d'euros en 2017.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net après impôts et participations ressort à 16 336 milliers d'euros contre un résultat de 19 588 milliers d'euros en 2017.

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 2018 de la société Fleury Michon de 16 335 539 euros à laquelle s'ajoute le report à nouveau des exercices antérieurs pour 26 410 595 euros, porte le bénéfice distribuable à 42 746 134 euros.

Il est proposé à l'Assemblée générale d'affecter ce résultat de la manière suivante :

Versement d'un dividende de 1,20 € par action	5 265 308 €
Affectation au compte réserves facultatives	11 000 000 €
Le solde au compte report à nouveau	26 480 826 €
TOTAL	42 746 134 €

Chaque action recevra un dividende de 1,20 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 4 juin 2019.

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
2015	4 387 757	1,20 €
2016	4 387 757	1,10 €
2017	4 387 757	1,10 €

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont soumis soit à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % auquel se rajoutent les prélèvements sociaux de 17,2 %, soit une somme totale de 30 % ; soit sur option expresse, annuelle et globale exercée dans la déclaration selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu avec le bénéfice de l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

4.8 DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le groupe Fleury Michon présente dans le tableau ci-dessous, le nombre et le montant des factures émises ou reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu :

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	38	28	16	10	24	78
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	25	356	23	35	5	409
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,0 %	0,7 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,8 %

**Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	15	2	4	5	27	38
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	56	1	25	2	40	67
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %

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 28 mai 2019.

4.9 INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice, s'élèvent à un montant de 7 451 milliers d'euros et sont financés par les nouveaux emprunts de 7 500 milliers d'euros et en propre pour le solde. Ces investissements correspondent principalement à l'aménagement du siège social, aux améliorations du système d'information et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Les développements et évolutions de l'ERP sont autofinancés et le renouvellement du matériel informatique et de téléphonie fait l'objet de contrat de location.

Le montant des avances et immobilisations en cours s'élève à 3 469 milliers d'euros à la clôture de l'exercice *versus* 1 630 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

- titres de participations : acquisition pour une valeur de 46 940 milliers d'euros ;
- acquisition le 3 avril 2018 du groupe Paso (société PASO SAS, société TOM SAS, SCI Gigaro) spécialisé dans les produits apéritifs et apéritif dînatoire. Le savoir-faire boulanger-traiteur complète le savoir-faire du groupe charcutier-traiteur et s'inscrit dans la stratégie de développement et de croissance du pôle Libre-service. L'activité basée en Vendée comporte deux sites de production et emploie environ 140 personnes. Cette acquisition est financée par emprunt bancaire ;
- augmentation de capital de la société Piatti Freschi Italia afin de renforcer les fonds propres dans le cadre du développement de cette société. Le partenaire historique de la joint-venture, Salumificio Fratelli Beretta, a également participé à hauteur du pourcentage de détention du capital à savoir 50 % ;
- création de la société Vallégrain développement, la participation de Fleury Michon étant de 50 % des droits en capital ;
- par ailleurs et suite au rachat par la société Platos Tradicionales de 5 % de ses propres titres à un tiers minoritaire, la société Fleury Michon dispose désormais de 50 % (*versus* 47,50 %) des droits en capital et des droits de vote de la filiale ;
- titres de participations : dépréciation pour une valeur de 1 332 milliers d'euros ;
- dépréciation de 100 % des titres de la société L'Esprit Frais (pourcentage de détention du capital 100 %) ;
- dépréciation de 2/3 des titres de la société le Perche Agricole (pourcentage de détention du capital 25 %).

Le montant net des dettes et créances en compte courant des filiales est de 93 390 milliers d'euros *versus* 111 260 milliers d'euros pour une trésorerie à la clôture de 125 028 milliers d'euros contre 125 764 milliers d'euros l'an passé.

Vous pouvez vous reporter au paragraphe 4.2 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés » de ce même rapport ainsi qu'à la liste des filiales et participations afin de connaître les faits et données significatifs de l'activité de chacune des principales sociétés du Groupe.

4.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans la nuit du 10 au 11 avril 2019, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Par mesure de précaution, l'ensemble des outils informatiques ont été déconnectés pour éviter la propagation. Les systèmes ont repris progressivement avec le redémarrage le lundi 15 avril de la plate-forme logistique et des principales unités de production. Les différents programmes d'assurances mis en place par le Groupe ont également été déclenchés.

4.11 ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION 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 :

- activité de recherche et développement – chapitres 1.4 ;
- politique de couverture de risques de taux et de change, instruments financiers – chapitre 1.5 ;
- facteurs de risques et incertitudes – chapitre 1.5 ;
- procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 1.6 ;
- informations relatives au gouvernement d'entreprise et le rapport associé – chapitre 3 ;
- tableau des résultats des 5 derniers exercices – chapitre 6.7 ;

- informations sur le capital, l'actionnariat et les opérations sur les actions propres – chapitre 7 ;
- informations sur les charges non fiscalement déductibles – chapitre 8 ;
- en application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 qui transpose la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations sociales et environnementales, la Société remplace l'information RSE par la publication de la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) – chapitre 2. La matrice de matérialité et le modèle d'affaires, constituant des éléments de la DPEF, sont présentés au chapitre 1.3 contenant les chiffres clés et la description des activités et sociétés du Groupe.

Plutôt du côté des progressistes que des conservateurs.

PLUS DE 60 PLATS CUISINÉS SANS CONSERVATEURS.

Chez Fleury Michon, entreprise vendéenne, familiale et indépendante depuis 5 générations, nous faisons du combat pour le Manger Mieux notre priorité. C'est pourquoi nous avons fait évoluer notre charte nutritionnelle dès 1999, pour réduire la teneur de nos produits en sel, gras et conservateurs.

#VENEZVERIFIER
sur fleurymichon.fr



236,8 M€
Capitaux propres

136,1 M€
Trésorerie

93,0 M€
Endettement net

5

COMPTES CONSOLIDÉS

5.1	BILAN	158	5.4	TABEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	162
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	159	5.5	NOTES ANNEXES	163
5.2.1	Compte de résultat	159			
5.2.2	État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	160	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	186
5.3	TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	161			

5.1 BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
ACTIF NON COURANT		342 273	278 882
Écart d'acquisition	3.2	84 539	51 179
Immobilisations incorporelles	3.3	13 237	4 518
Immobilisations corporelles	3.4	209 114	199 098
Actifs financiers non courants	3.5	15 905	4 791
Titres mis en équivalence	3.6	19 479	19 296
Actifs d'impôt différés	3.12	0	0
ACTIF COURANT		319 974	315 959
Stocks et en-cours	3.7	66 632	65 342
Créances clients	3.8	79 227	79 477
Autres créances	3.8	34 454	31 619
Actifs financiers courants	3.5	419	189
Trésorerie et équivalents	3.9	139 242	139 332
TOTAL ACTIF		662 246	594 842

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		236 814	225 589
Capital		13 383	13 383
Primes liées au capital		13 590	13 590
Réserves consolidées		195 470	190 026
Résultat consolidé	3.20	14 497	8 611
Intérêts ne donnant pas le contrôle		- 125	- 20
PASSIF NON COURANT		183 800	136 613
Provisions non courantes	3.10	26 439	28 822
Dettes financières à long terme	3.11	146 488	98 242
Passif d'impôt différé	3.12	7 066	5 380
Autres passifs non courants	3.13	3 808	4 169
PASSIF COURANT		241 633	232 640
Provisions courantes	3.10	7 816	7 751
Dettes financières à court terme	3.11	85 765	81 591
Dettes fournisseurs	3.14	78 434	78 996
Autres dettes	3.14	69 618	64 302
TOTAL PASSIF		662 246	594 842

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	3.15	725 270	716 946
Achats consommés		- 368 834	- 376 397
Charges de personnel	3.16	- 169 098	- 170 955
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation		- 122 772	- 112 922
Impôts et taxes		- 14 692	- 14 511
Dotations aux amortissements et provisions		- 29 440	- 33 649
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		20 435	8 513
Autres produits et charges opérationnels	3.17	- 1 745	2 981
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		18 690	11 494
<i>Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		1 862	2 038
<i>Coût de l'endettement brut</i>		- 2 482	- 2 491
Coût de l'endettement net	3.18	- 620	- 453
Autres charges et produits financiers	3.18	- 633	- 348
Charge d'impôt	3.19	- 3 989	- 4 716
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3.6	946	2 585
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		14 393	8 562
Résultat net - part du Groupe		14 497	8 611
Résultat net - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 104	- 49
Résultat net - part du Groupe par action €	3.20	3,30	1,96
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)		3,38	2,02

5.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		14 393	8 562
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger		- 762	- 1 318
+/- Réévaluations des instruments de couverture		589	36
+/- Réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente		0	0
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		0	220
+/- Impôts		258	720
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		85	- 342
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		3 314	894
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		0	- 15
+/- Impôts		- 1 061	- 308
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		2 253	571
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		2 339	229
RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		16 731	8 791
Dont - part du Groupe		16 836	8 840
Dont - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 105	- 50

5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		14 393	8 562
Dotations nettes aux amortissements et provisions		30 253	33 609
Autres produits et charges calculés		357	310
Plus ou moins values de cession		167	- 12
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		- 946	- 2 585
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET IMPÔT		44 223	39 883
Coût de l'endettement financier net	3.18	650	453
Charge d'impôt (y compris impôt différé)		3 989	4 716
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		48 863	45 052
Impôt versé	3.21	- 542	159
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.21	- 3 511	- 13 110
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		44 809	32 101
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3.21	- 31 821	- 21 763
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		154	502
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-64	- 556
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		803	317
Dividendes perçus de sociétés mise en équivalence		542	950
Incidences des variations de périmètre		- 39 143	- 3 377
+/- Autres flux liés aux opérations d'investissement ⁽¹⁾		- 12 500	9 000
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		- 82 028	- 14 928
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Rachats et reventes d'actions propres		105	1 667
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		- 4 721	- 4 704
Émissions de bons de souscription d'actions		0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts ⁽²⁾		81 565	25 164
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)		- 36 730	- 34 086
Intérêts financiers nets versés		- 650	- 453
Autres flux liés aux opérations de financement ⁽³⁾		1 259	- 6 069
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		40 828	- 18 481
+/- Incidences des variations des cours des devises		68	64
VARIATIONS DE TRÉSORERIE		3 677	- 1 245
Trésorerie d'ouverture		132 367	133 611
Trésorerie de clôture	3.9	136 043	132 367

(1) Prêt de 12,5 millions d'euros consenti à la société Piatti Freschi Italia.

(2) Dont 42,7 millions d'euros mis en place pour le financement des croissances externes.

(3) Dont variation du montant financé par le programme de titrisation + 1,3 million d'euros versus - 5,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 2017	13 383	13 590	- 6 849	201 562	221 686	29	221 715
Résultat net de l'ensemble consolidé				8 611	8 611	- 49	8 562
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				229	229		229
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				8 840	8 840	- 49	8 791
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				355	355		355
Opérations sur titres auto-détenus			3 942	- 2 501	1 441		1 441
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 704	- 4 704		- 4 704
Autres mouvements				- 2 008	- 2 008		- 2 008
AU 31 DÉCEMBRE 2017	13 383	13 590	- 2 907	201 544	225 609	- 20	225 589
Résultat net de l'ensemble consolidé				14 497	14 497	- 104	14 393
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				2 339	2 339		2 339
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				16 836	16 836	- 104	16 731
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				494	494		494
Opérations sur titres auto-détenus			127	- 184	- 57		- 57
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 721	- 4 721		- 4 721
Autres mouvements ⁽²⁾				- 1 222	- 1 222		- 1 222
AU 31 DÉCEMBRE 2018	13 383	13 590	- 2 780	212 747	236 939	- 125	236 814

(1) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe.

(2) Mouvements concernant les sociétés mises en équivalence dont principalement le rachat des minoritaires (5 %) de Platos Tradicionales ; et l'acquisition des minoritaires de Saporì e Gusto Italiani (40 %) par la filiale italienne Piatti Freschi Italia ainsi que la régularisation de coopérations commerciales non comptabilisées sur exercice antérieur.

5.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION	164			
1.1	PRINCIPES COMPTABLES	164			
1.2	RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION	165			
1.3	RISQUES FINANCIERS	169			
1.4	GESTION DU CAPITAL	171			
NOTE 2	INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	171			
NOTE 3	NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT	172			
3.1	SECTEURS OPÉRATIONNELS	172	3.9	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	177
3.2	ÉCARTS D'ACQUISITION	172	3.10	PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES	177
3.3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	174	3.11	DETTES FINANCIÈRES	179
3.4	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	174	3.12	IMPÔT DIFFÉRÉ	180
3.5	ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS	175	3.13	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	180
3.6	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	175	3.14	DETTES	180
3.7	STOCKS	176	3.15	CHIFFRE D'AFFAIRES	181
3.8	CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	177	3.16	CHARGES DE PERSONNEL	181
			3.17	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	181
			3.18	ENDETTEMENT FINANCIER NET	181
			3.19	CHARGE D'IMPÔT	182
			3.20	RÉSULTAT PAR ACTION	182
			3.21	NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX	182
			3.22	ENGAGEMENTS HORS BILAN	183
			3.23	EFFECTIFS	183
			3.24	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	184
			3.25	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	184
			3.26	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	184
			3.27	LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	185

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION

1.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Fleury Michon et ses filiales (« le Groupe »), publiés au titre de l'exercice 2018, 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 2 avril 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 28 mai 2019.

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 2018. 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 2017. Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2018

Les normes, amendements de normes et interprétations, publiées par l'IASB et présentées ci-dessous sont applicables à partir des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- IFRS 9 « Instruments financiers : classifications et évaluations des actifs et passifs financiers et comptabilité de couverture » - cette norme remplace la norme IAS 39 sur les instruments financiers ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients » - cette norme remplace les normes IAS 18

« Produits des activités ordinaires » et l'IAS 11 « Contrats de construction » ;

- Modifications d'IFRS 2 - Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- Améliorations annuelles des IFRS - Cycle 2014-2016 – IFRS 1 « Première adoption des normes IFRS », IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRE AU 1^{ER} JANVIER 2018

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne avec une date d'application ultérieure possible. Ces normes n'ont pas été appliquées par anticipation par le Groupe :

- IFRS 16 - Contrats de location : applicable au 1^{er} janvier 2019 ;
- IFRIC 23 – Incertitudes relatives à l'impôt sur le résultat.

Les travaux, concernant la norme IFRS 16 - Contrats de location, qui remplace la norme IAS 17 et les interprétations associées à compter du 1^{er} janvier 2019, sont en cours de finalisation et de vérification. Les contrats de location de longue durée (supérieure à 12 mois) d'un actif identifiable (valeur supérieure à 5 000 euros) sont désormais portés à l'actif (droit d'utilisation) et au passif au titre des droits et obligations créés par lesdits contrats. La distinction entre les locations simples et des locations-financement est supprimée.

Les hypothèses retenues par le Groupe sont les suivantes :

Mesures de transition :

- Utilisation de la méthode rétrospective simplifiée avec impact sur les capitaux propres à l'ouverture ;
- Le passif de location est évalué à la valeur actuelle des paiements de location restants dus ;
- Le droit d'utilisation à la date de transition est égal au passif du contrat de location ;
- Le taux d'actualisation appliqué à la date de transition est le taux marginal d'emprunt en l'absence de connaissance du taux implicite du contrat.

La reconnaissance des locations à l'actif conduira à une hausse des actifs immobilisés et de la dette financières. La norme aura un impact limité sur les agrégats financiers et notamment le résultat opérationnel (en amélioration), le résultat financier (en dégradation) et le ratio de l'endettement net/capitaux propres (en dégradation). Les calculs sont en cours de réalisation à la date du présent document.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST POSSIBLE À PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 2018

Les normes et amendements suivants, en attente d'adoption par l'Union européenne, ne sont pas appliqués par anticipation par le Groupe :

- Amendements IAS 19 – Modification réduction ou liquidation d'un régime ;
- Amendements IFRS 9 – Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- Amendements IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et coentreprises ;
- Améliorations annuelles, cycle 2015-2017.

Les normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui n'ont pas été appliquées de manière anticipée sont en cours d'étude par le Groupe.

1.1.2 Changement d'estimation comptable

Conformément à l'IAS 16, les durées d'utilité des immobilisations corporelles font l'objet d'une revue périodique (cf. 1.2.7). L'incidence des modifications des durées d'utilité a été comptabilisée de manière prospective comme un changement d'estimation comptable. Sans ce changement d'estimation, la dotation aux amortissements aurait été supérieure de 1 714 milliers d'euros dans les états financiers consolidés annuels 2018.

1.1.3 Estimations et jugements de la direction

La présentation d'états financiers consolidés conforme aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés, ainsi que des revenus et des charges du compte de résultat.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances, sur lesquelles elles étaient fondées, évoluent. Les montants effectifs peuvent, naturellement, diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les tests de pertes de valeur, les impôts différés actifs, les avantages du personnel, les litiges ainsi que les engagements commerciaux. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2017.

1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION**1.2.1 Méthode et périmètre de consolidation**

Toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une entreprise. Les entités contrôlées conjointement sont consolidées par mise en équivalence ainsi que les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence

notable conformément aux dispositions de l'IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ». L'influence notable est présumée exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entreprise détenue.

Fleury Michon ne contrôle directement ou indirectement aucune entité *ad hoc*.

Les transactions réciproques (inter-compagnies) entre les sociétés intégrées sont éliminées, de même que les résultats internes significatifs à l'ensemble consolidé et notamment les dividendes, les provisions sur titres, les provisions sur créances, les plus-values de cession.

1.2.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les bilans des sociétés en devises étrangères sont convertis en euros aux cours officiels de fin de la période ; leurs comptes de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période.

1.2.3 Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont des composantes du Groupe qui réalisent des activités susceptibles de faire percevoir à l'entité des produits et de supporter des charges, dont les performances sont suivies par l'organe décideur opérationnel et pour lesquelles des informations financières distinctes sont disponibles.

Le reporting interne reflète l'organisation de la structure décisionnelle qui propose une direction par axes stratégiques. Les résultats et éléments d'appréciation de la situation financière sont suivis selon 3 pôles ou secteurs opérationnels : GMS France, International et ventes avec services (incluant la restauration hors domicile et de voyage). Ce dernier pôle n'atteignant pas à ce stade les critères énoncés par la norme pour être présenté séparément, il est ainsi inclus dans la catégorie « autres secteurs » avec les activités de support aux filiales (société holding). Les résultats de ces secteurs opérationnels identifiés sont examinés régulièrement par la direction 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 (LS) aux rayons traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou marque de distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;
- **Secteur International** : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France ;
- **Autres secteurs** : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment de ressources humaines, système d'information, finance et de location de bâtiments).

Cette information sectorielle est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.1.

1.2.4 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée. Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont les suivants :

- La possibilité d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle dans l'estimation du goodwill, soit à la juste valeur, soit en fonction de la quote-part d'actifs nets identifiables détenus dans l'entité acquise ;
- La comptabilisation des coûts d'acquisition, directement attribuables au regroupement d'entreprises, en charge de l'exercice ;
- L'inclusion dès la date d'acquisition de la juste valeur des compléments de prix conditionnels au prix payé (clause d'earn out) ;
- Les effets de variation de pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle n'ont d'effet que sur les capitaux propres (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle). Le montant du goodwill est figé à la date initiale de prise de contrôle ;
- Les pertes revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle leur sont attribuées pour la totalité de leur quote-part, même si cette

affectation a pour effet de rendre négatif le montant des intérêts ne donnant pas le contrôle.

L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écart d'acquisition » pour les sociétés intégrées globalement et sous la rubrique « Titres mis en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

1.2.5 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) et font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs comptables rattachés à l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité qui est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (méthode DCF) et la juste valeur. Les hypothèses retenues pour la détermination de la valeur d'utilité sont issues des plans à moyen et long terme utilisés par le management du Groupe. Le taux d'actualisation utilisé pour l'ensemble des UGT correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe. Les dépréciations d'actifs éventuelles sont affectées prioritairement aux écarts d'acquisition, puis aux actifs des UGT concernées.

Le Groupe se compose de 3 UGT principales et rattachées à des secteurs opérationnels distincts (cf. 1.2.3), à savoir l'UGT LS (Libre-Service), l'UGT Canada surgelés & catering aérien et l'UGT Plateaux-repas.

Les actifs de la société Paso (cf. note 2 périmètre de consolidation) sont intégrés à l'UGT LS et viennent compléter les activités existantes de Traiteur et Charcuterie par une offre apéritive (pains « Préfou », burgers et autres spécialités) en GMS.

L'UGT Canada produits frais, initialement suivie indépendamment, est désormais incluse dans l'analyse des actifs de l'UGT Canada surgelés & catering aérien, en l'absence de goodwill affectés à cette UGT et par simplification (activité représentant moins de 10 % de l'activité globale). L'UGT est désormais dénommée UGT FM Amérique.

GOODWILL : AFFECTATION DU GOODWILL AUX DIFFÉRENTES UGT (UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE)

UGT dénomination	Valeur de l'écart d'acquisition/devise	Description
UGT LS ⁽¹⁾	67 668 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de plats cuisinés, surimi et de charcuterie (jambons) en libre-service et activité nouvelle d'offre apéritive à marque Paso.
UGT FM Amérique	8 020 k\$CAD	Secteur : pôle International – activité historique de surgelés et de catering aérien sur le continent Nord Américain.
UGT Traiteur Norvège ⁽²⁾	0 k€	Secteur : pôle International – activité de plats cuisinés commercialisés en Norvège.
UGT Plateaux-repas	11 732 k€	Autres secteurs – activité de livraison de plateaux-repas en France (incluse dans le pôle restauration – secteur non présenté séparément).

(1) UGT LS dont 34 115 milliers d'euros regroupant les activités historiques Charcuterie, Traiteur et Proconi afin de tenir compte de la réorganisation du Groupe et du niveau auquel le management gère ces activités ; dont 33 553 milliers d'euros nouvellement affectés provenant de l'acquisition de la société Paso.

(2) UGT traiteur Norvège : écart d'acquisition initial de 1 042 milliers d'euros déprécié intégralement à la suite de l'arrêt d'activité en janvier 2018.

1.2.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût, s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Postérieurement à la comptabilisation initiale, la méthode du coût historique est appliquée par la constatation d'amortissements linéaires sur la durée d'utilité estimée.

La marque Paso, identifiée lors de l'acquisition de cette société en 2018, est évaluée selon la capitalisation des redevances. Cette méthode s'appuie sur les projections de chiffre d'affaires et le taux de redevance observable pour une activité similaire. L'utilisation de cette méthode, basée sur des flux futurs actualisés, a été privilégiée pour faciliter le suivi de la valeur d'utilité dans le temps. Cet actif immatériel est testé à chaque clôture; une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité ainsi déterminée est inférieure à la valeur comptable.

Les dépenses de recherche, d'innovations produits, des marques et brevets générés en interne constatés au cours de l'exercice, sont directement comptabilisées en charge. Les frais de développement répondant aux critères d'immobilisation selon l'IAS 38 sont inscrits à l'actif; ils correspondent à des projets nettement individualisés, non récurrents et générant des avantages économiques à long terme significatifs. Les coûts de développement sont amortis à compter de leur date de mise en service.

1.2.7 Immobilisations corporelles

Un élément d'immobilisation corporelle est comptabilisé en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise et que le coût de cet actif pour l'entreprise peut être évalué de façon fiable. Lorsque les différentes composantes significatives d'un actif ont des durées d'utilité différentes ou qu'elles procurent des avantages selon un rythme différent, chaque élément est comptabilisé séparément.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, diminué du cumul d'amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation se compose de son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, et des frais directement attribuables pour mettre l'actif en état de marche diminué des rabais et remises obtenus.

Un test de dépréciation est réalisé dès l'instant où un indice de perte de valeur est intervenu au cours de la période. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective. Les principales durées d'amortissement retenues sont décrites ci-après :

Catégories d'actifs	Durée d'utilisation
Constructions	20 à 30 ans
Aménagements 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. Le Groupe n'applique pas de manière anticipée la norme IFRS 16 « contrats de location » qui remplacera l'IAS 17.

1.2.8 Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés selon les dispositions de la norme IFRS 9 applicable à compter du 1^{er} janvier 2018. Le Groupe détermine la comptabilisation de ses actifs financiers selon les 3 catégories définies en fonction du modèle de gestion de l'entreprise et des caractéristiques de flux de trésorerie de l'actif financier :

- Actifs financiers classés en « coût amorti » : Objectif de détenir des actifs pour recouvrer les flux de trésorerie contractuels (remboursement en principal et intérêts). En pratique, cette catégorie comprend les créances d'exploitation, les prêts et créances rattachées à des participations ainsi que certains placements détenus jusqu'à l'échéance ;
- Actifs financiers classés en « juste valeur » par le biais des autres éléments du résultat global (OCI « other comprehensive income ») : Objectif de détenir des actifs pour recouvrer les flux de trésorerie contractuels et des flux de cession. En pratique, il s'agit des actifs financiers anciennement classés en « titres disponibles à la vente » en IAS 39 et détenus à des fins de transaction. Les plus ou moins-values latentes sont inscrites directement dans les capitaux propres et recyclées ensuite dans le résultat lors de la cession ;
- Actifs financiers classés en « juste valeur » par le biais du résultat : Objectif de gestion est autre que ceux désignés ci-avant. En pratique, ce classement par défaut comprend les titres de participation non consolidés, les autres participations et les instruments financiers. Les titres dont l'activité se rapproche de celle du Groupe sont comptabilisés à la juste valeur par résultat. Par option irrévocable, disposition prise instrument par instrument, les variations de juste valeur peuvent néanmoins être enregistrées en OCI sans recyclage ultérieur en résultat.

La norme IFRS 13 définit également trois niveaux hiérarchiques d'évaluation applicables aux instruments financiers valorisés à la juste valeur :

- Niveau I valeurs cotées sur un marché actif ;
- Niveau II valeurs observables ;
- Niveau III valeurs non observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les swaps de taux d'intérêts et achats et ventes à terme de devises (méthode niveau II).

En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur initiale c'est-à-dire le coût d'acquisition majoré des coûts de transaction directement attribuables à cet actif, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle. Ces actifs financiers sont classés en courant ou non courant en fonction de l'échéance.

Les écarts de conversion des prêts et créances rattachés à des titres de participation consolidés en devises étrangères sont comptabilisés directement en contrepartie des capitaux propres.

Les créances (§ 1.2.10) comptabilisées au poste clients et autres créances sont des actifs courants classés dans la catégorie actifs financiers en « coût amorti ».

Les instruments de trésorerie et équivalents (§ 1.2.11) sont des actifs financiers détenus à des fins de transactions et à ce titre, comptabilisés à leur juste valeur.

Les actions propres et les mouvements d'achats et reventes sont directement déduits des capitaux propres.

1.2.9 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût initial. Ce coût comprend les coûts d'acquisition, les coûts de transformation et les autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. La méthode de détermination du coût est en général la méthode du coût moyen pondéré. Les stocks non recouvrables (casses, obsolètes) sont dépréciés dans la limite de la valeur nette de réalisation. Les stocks de pièces détachées spécifiques à une immobilisation et d'un montant significatif sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

1.2.10 Créances

Les créances sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie donnée, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les créances ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement. En application de la norme IFRS 9, une dépréciation est constatée selon les pertes attendues. L'analyse historique des pertes constatées ne révèle pas de risque de perte significatif nécessitant la comptabilisation d'une dépréciation complémentaire.

1.2.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie regroupent les soldes de banque, les comptes rémunérés et les OPCVM monétaires ; placements liquides sans restriction (maturité inférieure à 3 mois) tels que définis par la norme IAS 7. Les variations de juste valeur, par définition négligeable, sont comptabilisées en résultat. Les découverts bancaires sont présentés en dettes financières courantes.

1.2.12 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'il existe une obligation résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie attendue soit nécessaire pour éteindre cette obligation dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable.

1.2.13 Avantages du personnel – engagements de retraite

Pour le Groupe, les avantages du personnel porteurs d'engagement futur concernent les indemnités de fin de carrière et les médailles du travail. Ces engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées reposant sur des hypothèses actuarielles revues annuellement. Ce calcul prend en compte :

- Le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
- L'âge prévisible moyen de départ à la retraite (63 ans) ;
- Le taux de rotation du personnel (table de turnover faible) ;
- Le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales et patronales ;
- Le taux de revalorisation prévisionnel des salaires (2,5 % à 3 % selon les catégories de personnel) ;
- Le taux d'actualisation (taux de référence : taux Iboxx € corporates AA 10 +, soit 1,57 % au 31 décembre 2018 et 1,30 % au 31 décembre 2017) ;
- Les tables de mortalité publiées à l'échelle nationale (Insee 2013).

Les départs en retraite sont considérés à l'initiative des salariés justifiant ainsi l'application des charges sociales et fiscales.

Les écarts actuariels sont directement comptabilisés en capitaux propres.

1.2.14 Passifs financiers

Les passifs financiers sont initialement enregistrés à la juste valeur de la contrepartie reçue et sont classés dans la catégorie des passifs financiers en « coût amorti » ou la catégorie des passifs financiers évalués à la juste valeur.

Les dettes financières en « coût amorti » sont constituées principalement des emprunts bancaires et dettes assimilées contractées auprès des banques et organismes financiers, de la contrepartie de la comptabilisation à l'actif des contrats de location de financement et des concours bancaires. Les intérêts des emprunts contractés sont comptabilisés en charge selon l'application du taux contractuel, assimilable selon les conditions bancaires consenties au Groupe à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dettes financières peuvent être soumises à des clauses de défaut qui en cas d'évolution défavorable entraîneraient une accélération de leur exigibilité (note 1 § 1.3 risques financiers). Si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum de 12 mois après clôture, les passifs financiers sont considérés en non courant (long terme). À défaut, les passifs financiers sont classés en passif courant (court terme).

Les dettes fournisseurs et les autres créateurs sont classés en passifs financiers en « coût amorti ».

Les instruments financiers (dérivés de change et dérivés de taux) sont évalués à la juste valeur selon la valorisation provenant des contreparties bancaires. Le traitement comptable est précisé ci-après.

1.2.15 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Afin de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur et à la variabilité de flux de trésorerie futurs, en termes de risque de change et de risque de taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments conclus de gré à gré. Les instruments dérivés existants et utilisés dans les relations de couverture sont désignés comme couverture de flux de trésorerie et sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur remplissant les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement en capitaux propres pour la part efficace, la part inefficace étant enregistrée en résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour une comptabilité de couverture sont directement comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Le Groupe n'intervient pas sur le marché à des fins spéculatives.

1.2.16 Impôts différés

Les différences existantes entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable constituent des différences temporelles donnant lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôt différé ou de passifs d'impôt différé. Le taux d'impôt retenu est le taux de l'impôt en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2019, soit un taux d'imposition à 32,02 % applicable pour la société mère. La loi de Finances 2018 a instauré la diminution progressive de l'impôt des sociétés entre 2018 et 2022, il est ainsi tenu compte pour les différences temporelles et en fonction des échéances d'un taux d'imposition compris entre 32,02 % et 25,83 % :

- Les impôts différés actifs, liés aux déficits fiscaux reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante, selon les informations disponibles et hypothèses retenues à la clôture de chaque exercice ;
- Les passifs d'impôts sont compensés avec les actifs chaque fois qu'une législation particulière autorise une entité à se constituer seule redevable de l'impôt pour un ensemble de sociétés (intégration fiscale).

1.2.17 Dettes

Les dettes sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie reçue, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les dettes ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement.

1.2.18 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat, au moment du transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. L'application à compter du 1^{er} janvier 2018, de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » qui remplace la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », est sans incidence.

1.2.19 Comptabilisation des écarts de change et des effets des opérations de couverture

Les effets de change ainsi que les effets des opérations de couverture qui sont directement rattachables à des activités opérationnelles du Groupe, et notamment les achats de matières premières, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel, en charges ou produits d'exploitation.

1.2.20 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels sont des éléments non récurrents, inhabituels et significatifs au regard de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont présentés de manière distincte du résultat opérationnel courant. Ils comprennent un nombre limité de produits ou de charges tels que certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines dépréciations d'actifs non courants corporels ou incorporels, les frais d'acquisition des titres de participation, certaines charges de restructuration ou provisions relatives à des litiges majeurs pour l'entreprise.

Le résultat opérationnel intègre l'ensemble des éléments récurrents et non récurrents décrits ci-avant.

1.2.21 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en retenant :

- Au numérateur le résultat net par du Groupe ;
- Au dénominateur, le nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, avec et hors actions propres rachetées par la Société.

1.3 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.3.1 Risque de change

Le Groupe publie ses comptes consolidés en euro et réalise plus de 90 % de son activité en euro. La partie de l'actif, du passif, des ventes et résultats exprimée en autres devises n'est donc pas significative au regard des comptes consolidés. Néanmoins, la stratégie de croissance à l'international expose le Groupe à différentes devises, comme le dollar canadien et le dollar US et ce principalement par l'intermédiaire de la filiale Fleury Michon Amérique (dénomination ancienne 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 2018, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2019 sont présentés ci-dessous :

	2018		2017	
	USD/EUR	USD/CAD	USD/EUR	USD/CAD
Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾				
Contrats de change à terme achats	2 000	-	7 700	-
Change à terme asymétrique ⁽²⁾	-	-	2 000	-
Contrat à terme accumulateur ⁽³⁾	-	-	1 200	-
Contrat de change à terme ventes	-	-	-	2 000
TOTAL	2 000	0	10 900	2 000

(1) Valeur nominale en milliers.

(2) Ratio 1,5.

(3) Ratio 2.

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres, la part inefficace est inscrite en résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés de change non éligibles à la comptabilité de couverture est enregistrée en résultat. Au titre de l'exercice 2018, la part efficace comptabilisée en capitaux propres est de + 367 milliers d'euros, la part inefficace ou non éligible à la comptabilité de couverture est de - 37 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 2018, le montant couvert est de 44 193 milliers d'euros versus 36 460 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 58,4 % à la clôture de l'exercice (contre 51,0 % en 2017). 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 + 222 milliers d'euros, la part inefficace inscrite en résultat financier est négative de 7 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 2018, le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 96 840 actions propres pour une valeur totale 2 780 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 38,60 euros au 31 décembre 2018, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 3 738 milliers d'euros.

1.3.4 Risque de liquidité

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Le programme de titrisation de créances, d'un montant maximum de 50 millions d'euros, est actif depuis 2016 afin de diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme. Au 31 décembre 2018, la trésorerie nette ressort à 136,0 millions d'euros (139,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 3,2 millions d'euros de découvert bancaire) versus 132,4 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 40,6 millions d'euros et de 39,3 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier atteint 93,0 millions d'euros contre 40,5 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires. La société Fleury Michon Amérique (ex Delta Dailyfood) a procédé sur l'exercice au remboursement de la dette financière restante envers la compagnie de « Financement Agricole Canada », soit 291 milliers d'euros pour lesquels une lettre de tolérance avait été émise sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2018.

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.

1.3.6 Risque lié aux effets du changement climatique

L'activité du Groupe est sujette aux risques environnementaux liés au changement climatique de par son activité de fabrication de produits alimentaires comme l'ensemble de la filière agroalimentaire. Les événements climatiques, phénomènes croissants et imprévisibles influent sur les rendements agricoles et la localisation des productions (animales ou végétales) et par conséquent entraînent une volatilité des prix. Afin de limiter le risque, le Groupe répartit ses approvisionnements de matières premières et ingrédients, prioritairement sur les marchés français et marché européen de proximité et dans une moindre mesure

sur les marchés mondiaux. Néanmoins, les effets du changement climatique seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la rentabilité du Groupe en termes de renchérissement brutal des coûts d'achats, avec un accroissement majeur du coût des matières premières/ingrédients de la filière agricole et également par exemple un renchérissement du coût des énergies.

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

1.4 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 39 % *versus* 18 % en 2017.

NOTE 2 INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au cours de l'exercice, le périmètre de consolidation du Groupe a évolué :

- Fleury Michon a annoncé le 3 avril 2018 l'acquisition de 100 % de l'activité Paso, composée de trois sociétés : la société PASO SAS, TOM SAS (services support) et la SCI Gigaro. Implantée en Vendée avec deux sites de production dédiés aux produits traiteur apéritif (dont le préfou), la société Paso réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 23 millions d'euros (sur une période de 12 mois) principalement en GMS et compte environ 140 personnes.

Les effets sur les comptes consolidés sont mentionnés dans la rubrique « variation de périmètre » et/ou font l'objet d'un commentaire dans les notes annexes ;

- Création de la société Vallégrain Développement ; la participation de Fleury Michon étant de 50 % des droits en capital et des droits de vote pour un montant de 1 000 milliers d'euros ;
- Variation du pourcentage d'intérêt dans la filiale Platos Tradicionales, la société Fleury Michon disposant désormais de 50 % (*versus* 47,5 %) des droits en capital et des droits de vote, à la suite du rachat par la société espagnole de 5 % de ses propres actions à un tiers minoritaire.

La liste des sociétés du périmètre de consolidation est présentée en chapitre 5.5 note 3.27.

NOTE 3 NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS

INFORMATIONS SECTORIELLES AU 31 DÉCEMBRE 2018

	Pôle GMS France		Pôle International		Autres secteurs		ÉLIMINATIONS Intra-groupe		TOTAL CONSOLIDÉ	
<i>En milliers d'euros</i>	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	615 251	601 005	52 375	58 887	57 645	57 055	-	-	725 270	716 946
CHIFFRE D'AFFAIRES PALIER SECTEUR	619 873	606 947	55 213	61 247	93 967	100 456	- 43 782	- 51 704	725 270	716 946
Ventes à des clients externes	615 251	601 005	52 375	58 887	57 645	57 055			725 270	716 946
Ventes entres secteurs Fleury Michon	4 622	5 942	2 838	2 361	36 323	43 401	- 43 782	- 51 704	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	20 840	18 697	- 75	- 7 359	- 2 075	- 41	-	196	18 690	11 494
ACTIFS SECTORIELS	565 263	515 880	61 909	62 845	121 273	101 991	- 235 337	- 233 903	513 108	446 813
Actifs non courants ⁽¹⁾	245 792	198 515	46 652	49 343	97 462	72 798	- 47 634	- 41 775	342 273	278 882
Actifs courants ⁽²⁾	319 471	317 364	15 256	13 501	23 811	29 193	- 187 703	- 192 128	170 835	167 930
PASSIFS SECTORIELS	247 198	254 840	15 624	15 572	111 192	106 204	- 187 899	- 192 576	186 114	184 040
Provisions pour risques & charges	30 459	32 105	427	432	3 369	4 036			34 255	36 572
Fournisseurs, comptes rattachés	75 687	78 464	3 607	3 924	5 732	8 301	- 6 592	- 11 693	78 434	78 996
Autres passifs ⁽²⁾	141 053	144 272	11 590	11 216	102 090	93 867	- 181 308	- 180 883	73 425	68 471
INVESTISSEMENTS	24 726	17 988	2 364	3 472	7 674	3 977	-	-	34 765	25 436
DOTATION AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS	22 741	25 424	3 266	4 561	4 246	6 836	-	- 3 211	30 253	33 609

(1) L'activité de la société Fleury Michon, notamment financière, est incluse dans « autres secteurs », soit une valeur de 71 679 k€ en actifs courant ou non courant au 31/12/2018 contre 54 911 k€ au 31/12/2017.

(2) Hors impôt différé et impôt sur les sociétés.

Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Le pôle GMS France** : produits frais emballés en libre-service (LS) au rayon traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou Marque de Distributeurs – réglementation de production et de distribution France ;
- **Le pôle International** : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France ;
- **Le pôle Autres Secteurs** : secteur Ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment ressources humaines, systèmes d'information, finance et location de bâtiments).

3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION

31 décembre 2018	Écarts d'acquisition bruts	Dépréciation	Écarts d'acquisition nets
Pôle GMS - UGT LS	67 668		67 668
Pôle International - UGT FM Amérique (Can)	5 140		5 140
Pôle International - UGT FM Norve	1 042	1 042	0
Autres secteurs - Pôle Service UGT plateaux-repas	11 732		11 732
TOTAL	85 580	1 042	84 539

Variation des écarts d'acquisition	31 décembre 2017	Variation de l'exercice	31 décembre 2018
Pôle GMS - UGT LS	34 114	33 553	67 668
Pôle International - UGT FM Amérique (Can)	5 333	- 193	5 140
Pôle International - UGT FM Norge	0	0	0
Autres secteurs - Pôle Service UGT plateaux-repas	11 732		11 732
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS	51 179	33 360	84 539

Les actifs de la société Paso sont intégrés à l'UGT « GMS France – Libre-Service » et viennent compléter les activités existantes de « Charcuterie » et « Traiteur ». L'écart d'acquisition dégagé lors de la prise de contrôle ressort à 33 553 milliers d'euros et est déterminé de manière provisoire, l'analyse approfondie des actifs incorporels et corporels sera finalisée courant 2019.

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de - 193 milliers d'euros au 31 décembre 2018 provient de la différence de conversion de l'écart d'acquisition (i.e. 8 millions de dollars canadiens) 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.

UGT GMS France (LS) et UGT plateaux-repas

Au 31 décembre 2018, les analyses de la sensibilité relatives aux UGT comprenant les écarts d'acquisition majeurs du Groupe, à savoir les UGT LS 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 testé la valeur recouvrable de cette activité historique selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. La méthodologie consiste à affecter l'écart d'acquisition de 8 millions de dollars canadiens à l'UGT Canada surgelé & catering aérien, activité historique acquise en 2006 dénommée désormais UGT FM Amérique.

L'activité catering aérien & surgelés progresse de 9,5 % par rapport à celle de 2017 avec un chiffre d'affaires de 51,4 millions d'euros (pour un chiffre d'affaires global de la filiale de 56,4 millions de dollars canadiens) *versus* 46,9 millions de dollars canadiens en 2017 ; tout en étant en retrait par rapport au business plan établi l'an passé. En termes de *cash flow* généré, la performance est conforme à l'attendu

et la Société après le recentrage des moyens du site industriel au profit du catering aérien. Le résultat d'exploitation est en amélioration et proche de l'équilibre à - 0,4 million de dollars canadiens en 2018.

Les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans qui prévoit un *cash flow* positif en 2019, avec pour les années suivantes un rétablissement de la marge brute, une baisse attendue des coûts de structure et le gain de nouvelles parts de marché. Plus généralement, le plan d'affaires prévoit un résultat d'exploitation cible à environ 7,0 % du chiffre d'affaires *versus* 6,5 % dans le plan précédent. L'hypothèse du taux d'actualisation est maintenue à 6,8 % comme en 2017. Le test de dépréciation révèle ainsi une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable des actifs.

La sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT est ajustée par rapport à l'exercice précédent ; l'analyse sur les hypothèses clés montre ainsi les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 2,18 % (soit 9,0 %), la valeur recouvrable est identique à la valeur comptable. En 2017, pour une variation de taux d'actualisation de 1,6 %, la valeur recouvrable était légèrement inférieure à la valeur comptable ;
- Pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 %, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable comme le calcul de l'année précédente ;
- Pour un taux de réalisation de 72 % (*versus* 75 % en 2017) des flux prévisionnels de trésorerie, la valeur recouvrable est équivalente à la valeur comptable.

La direction du Groupe a également procédé à l'analyse de la valeur recouvrable des actifs de la Société. 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.

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de - 193 milliers d'euros provient de la conversion au taux de clôture *versus* - 320 milliers d'euros en 2017.

UGT FM Norge

Les accords commerciaux permettant d'atteindre les objectifs n'ont pas été confirmés par conséquent le goodwill rattaché à cette UGT de 1 042 milliers d'euros a été intégralement déprécié l'exercice précédent. La direction a ainsi décidé d'arrêter cette activité en janvier 2018.

3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2018	Immobilisations incorporelles brutes	Amortissements	Immobilisations incorporelles nettes
Frais d'établissement	13	6	7
Frais de développement	159	159	0
Licences et marques ⁽¹⁾	8 340	894	7 446
Droit au bail et fonds commercial	642		642
Logiciels	11 804	8 329	3 475
Immobilisations en cours	1 667		1 667
Avances et acomptes	0		0
TOTAL	22 625	9 388	13 237

(1) Dont valorisation de la marque Paso pour 7 000 milliers d'euros.

Variation des immobilisations incorporelles	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	4 518	4 034
Dotations aux amortissements	- 890	- 672
Acquisitions/Augmentations	2 352	1 128
Cessions/Diminutions		0
Variation de périmètre	7 256	28
SOLDE FIN DE PÉRIODE	13 237	4 518

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 2018	Immobilisations corporelles brutes	Amortissements	Immobilisations corporelles nettes
Terrains & agencements	4 348	516	3 832
Terrains crédit-bail	1 740	371	1 369
Constructions	255 121	152 137	102 984
Constructions crédit-bail	23 555	8 844	14 711
Installations techniques	277 257	205 239	72 017
Installations techniques crédit-bail	2 148	675	1 473
Autres immobilisations corporelles	6 572	4 719	1 854
Immobilisations en cours	4 432		4 432
Avances et acomptes	6 442		6 442
TOTAL	581 615	372 501	209 114

Variation des immobilisations corporelles	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	199 098	206 914
Dotations aux amortissements	- 29 188	- 30 222
Acquisitions/Augmentations	31 347	23 766
Cessions/Diminutions	- 310	- 524
Variation de périmètre	8 815	249
Écart de conversion	- 647	- 1 087
SOLDE FIN DE PÉRIODE	209 114	199 098

Les coûts des emprunts ne sont pas significatifs sur l'exercice 2018 et n'ont pas été incorporés au coût d'acquisition des constructions.

3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS

31 décembre 2018	Actifs financiers bruts	Dépréciations	Actifs financiers nets
Actifs financiers non courants	16 368	464	15 905
Titres de participation non consolidés	617	411	206
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	13 926		13 926
Autres titres immobilisés	114	52	61
Dépôts et cautionnements	807		807
Autres immobilisations financières	905		905
Actifs financiers courants	669	250	419
Instruments financiers dérivés			0
Autres immobilisations financières	669	250	419
TOTAL	17 037	714	16 324

(1) Dont 13 425 milliers d'euros de créances rattachées à la filiale PFI.

31 décembre 2018	Catégories d'actifs financiers		Total	Niveau ⁽¹⁾ Hiérarch.
	Actifs financiers au coût amorti	Actifs à la juste valeur		
Actifs financiers non courants	15 638	267	15 905	
Titres de participation non consolidés		206	206	II
Créances rattachées à des participations	13 926		13 926	
Autres titres immobilisés		61	61	II
Dépôts et cautionnements	807		807	
Autres immobilisations financières	905		905	
Actifs financiers courants	419	0	419	
Instruments financiers dérivés		0	0	II
Autres immobilisations financières	419		419	
TOTAL	16 057	267	16 324	0

(1) Conformément à la norme IFRS 7 instruments financiers – informations à fournir, les niveaux hiérarchiques d'évaluation présentés dans le tableau ci-dessus se définissent ainsi :

- Niveau I : on entend par données de niveau 1, les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau II : les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement ;
- Niveau III : les données de niveau 3 sont des données non observables de marché concernant l'actif ou le passif.

3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Titres mis en équivalence	% d'intérêt	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Piatti Freschi Italia	50,00 %	6 207	7 353
Platos Tradicionales	50,00 %	12 159	11 943
Vallégrain Développement	50,00 %	1 113	-
TOTAL		19 479	19 296

	Piatti Freschi Italia	Platos Tradicionales	Vallégrain Développement
Capitaux propres au 31/12/2017	14 707	25 142	
Résultat net de l'exercice	- 318	2 017	226
Gains/pertes direct. comptabilisés en capitaux			
Distribution de dividendes		- 1 084	
Augmentation de capital			2 000
Autres mouvements capitaux propres	- 1 974	- 1 758	
Capitaux propres au 31/12/2018	12 415	24 317	2 226
% intérêt	50,00 %	50,00 %	50,00 %
TOTAL	6 207	12 159	1 113
Quote-part de mise en équivalence	- 159	992	113

Les autres mouvements de capitaux propres des sociétés Platos Tradicionales et PFI, se composent respectivement :

- Du rachat de 5 % de ses propres actions (rachat de minoritaires) ; ce qui porte le taux de détention à 50 % ;
- Le rachat des 40 % d'intérêts minoritaires de la société Saporì e Gusto Italiani (put sur minoritaires) par la filiale Italienne ainsi

q'une régularisation de coopérations commerciales non comptabilisées sur exercice antérieur

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 2018	31 décembre 2017
Piatti Freschi Italia		
Actif	143 887	109 061
Passif (hors capitaux propres)	131 472	94 354
Chiffre d'affaires	107 240	103 201
Platos Tradicionales		
Actif	85 758	55 101
Passif (hors capitaux propres)	61 441	29 959
Chiffre d'affaires	69 729	60 842
Vallégrain Développement		
Actif	4 764	-
Passif (hors capitaux propres)	2 538	-
Chiffre d'affaires	287	-

3.7 STOCKS

31 décembre 2018	Montant brut	Dépréciations	Montant net
Stocks matières premières	48 853	1 092	47 761
Stocks d'encours	6 297		6 297
Stocks de produits finis	12 602	174	12 429
Stocks de marchandises	146		146
TOTAL	67 898	1 266	66 632

Variation des stocks	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	65 342	65 203
Variation stocks	- 1 906	491
Mouvement de périmètre	2 256	25
Dépréciations	- 1 266	- 2 206
Reprise dépréciations	2 206	1 829
SOLDE FIN DE PÉRIODE	66 632	65 342

3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Actifs courants - Créances	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances clients	77 399	80 518
Provisions créances douteuses	- 554	- 1 503
mouvement de périmètre	2 383	462
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	79 227	79 477
Créances sociales	1 305	1 681
Créances fiscales (dont TVA)	12 781	11 831
Comptes courants débiteurs	112	12
Actif d'impôt courant	9 611	8 665
Débiteurs divers	8 378	8 149
Charges constatées d'avance	1 143	1 209
Mouvement de périmètre	1 123	73
TOTAL AUTRES CRÉANCES	34 454	31 619
TOTAL	113 681	111 096

Les créances clients, autres débiteurs et comptes courants sont classés dans la catégorie des actifs financiers au coût amorti.

3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Trésorerie	31 128	33 758
Valeurs mobilières de placement	105 500	105 500
Mouvements de périmètre	2 614	74
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	139 242	139 332
Découverts bancaires	3 198	6 966
Mouvements de périmètre	0	0
TRÉSORERIE NETTE	136 043	132 367

La trésorerie comprend les liquidités disponibles sur les comptes courants bancaires. Les équivalents de trésorerie d'une valeur de 105 500 milliers d'euros sont composés de parts d'OPCVM, de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme avec des

options de sorties exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, sans risque significatif de valeur (IAS 7).

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont classés dans la catégorie des actifs financiers au coût amorti.

3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Provisions	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avantages au personnel	26 575	28 948
Provisions litiges de nature sociale ou fiscale	7 680	7 625
Titres mis en équivalence	0	0
TOTAL PROVISIONS	34 255	36 572
Provisions non courantes	26 439	28 822
Provisions courantes	7 816	7 751
TOTAL	34 255	36 572

Le Groupe a procédé à la revue des risques principaux sur les procédures judiciaires et administratives. Les charges probables sur les événements en cours ou passés sont comptabilisées sous forme de provision dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable et dont la sortie de ressources est probable ou hautement probable. Le montant cumulé de provision n'a pas varié significativement et passe de 7 680 milliers d'euros au 31 décembre 2018 *versus* 7 625 au 31 décembre 2017. Les provisions sont constituées principalement des rehaussements notifiés par l'URSSAF (années 2009-2011 et années 2013-2015) et contestés par le Groupe. Au cours de l'exercice 2018, il n'y a pas eu de décision administrative venant modifier cette appréciation. Par ailleurs, la société Fleury Michon ainsi que ses filiales principales ont reçu en

mars 2018 un avis de vérification de comptabilité portant sur les exercices 2015 et 2016 dans le cadre normal des dispositions législatives. À l'issue de la procédure, la Société n'a pas comptabilisé de provision pour risques, le bien fondé des éléments notifiés étant considéré comme peu probable par la direction et ses conseils.

La société Fleury Michon ainsi que certaines de ses filiales ont reçu de l'Autorité de la Concurrence, une notification de griefs pour entente horizontale, le 19 février 2018 (période de janvier 2011 à avril 2013). La société Fleury Michon a décidé de contester cette notification et par ailleurs, n'est pas en mesure d'anticiper les suites de la procédure, ni les conséquences éventuelles à ce stade. La Société n'a donc enregistré aucune provision dans les comptes au 31 décembre 2018.

Variation des provisions	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	36 572	35 832
Dotations aux provisions	2 092	3 459
Reprise de provisions (utilisées)	- 102	- 184
Reprise de provisions (non utilisées)	- 147	- 542
Autres mouvements	- 4 162	- 1 992
SOLDE FIN DE PÉRIODE	34 255	36 572

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 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	28 948	29 031
Coûts des services rendus	1 449	1 516
Coûts des services passés		0
Coût financier	355	358
Prestations versées	- 862	- 1 062
Charge de l'exercice	942	811
Gains et pertes actuariels ⁽¹⁾	- 3 314	- 894
SOLDE FIN DE PÉRIODE	26 575	28 948

(1) Le taux d'actualisation utilisé chaque année est le taux Iboxx € corporates AA 10+, ce taux est de 1,57 % au 31/12/2018 et de 1,30 % au 31/12/2017. Les gains actuariels comptabilisés directement en capitaux propres s'élèvent à - 3 314 milliers d'euros.

Le montant total des engagements IFC, soit 26 575 milliers d'euros (indemnités de fin de carrière) calculé selon les nouvelles dispositions se décompose ainsi :

- 1 055 milliers d'euros montant de la provision médaille du travail ;
- 25 520 milliers d'euros montant de la provision IFC comptabilisée.

3.11 DETTES FINANCIÈRES

Dettes financières	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts bancaires	169 668	111 185
Participation des salariés	1 728	2 325
Dettes crédit-bail et location financement	15 580	18 437
Instruments financiers dérivés ⁽¹⁾	494	1 076
Autres dettes financières	984	504
Autres opérations de financement ⁽²⁾	40 600	39 341
Concours bancaires	3 198	6 966
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	232 252	179 833
Dettes financières à long terme	146 488	98 242
Dettes financières à court terme	85 765	81 591
TOTAL	232 252	179 833

(1) Les instruments financiers se composent des contrats de Swap de taux fixe évalués à la juste valeur (couverture partielle de la dette conclue à taux variable) pour un montant de 491 milliers d'euros et des contrats de change à terme pour un montant de 3 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

(2) Les autres opérations de financement concernent le montant financé par le programme de titrisation de créances à la clôture de l'exercice, soit 40 600 milliers d'euros versus 39 341 milliers d'euros.

Variation dettes financières	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Solde début de période	179 833	204 889
Emprunts contractés sur l'exercice ⁽¹⁾	81 136	25 000
Remboursements emprunts	- 32 251	- 30 188
Augmentation participation des salariés	214	276
Diminution participation des salariés	- 810	- 573
Augmentation crédit-bail & location financement	0	18
Diminution crédit-bail & location financement	- 3 042	- 2 957
Augmentation autres dettes financières	264	166
Diminution autres dettes financières	- 681	- 986
Variation instruments financiers dérivés	- 582	- 464
Variation des autres opérations de financement	1 259	- 5 775
Variation concours bancaires	- 3 767	- 9 754
Mouvement de périmètre	10 680	182
SOLDE FIN DE PÉRIODE	232 252	179 833

(1) Dont financement des investissements industriels et financiers 38 390 milliers d'euros et financement des croissances externes 42 746 milliers d'euros.

Dettes financières répartition par échéances	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts bancaires	37 816	105 229	26 623
Participation des salariés	538	1 191	
Dettes crédit-bail et location financement	2 963	10 677	1 940
Instruments financiers dérivés	232	262	
Autres dettes financières	418	331	236
Autres opérations de financement	40 600		
Concours bancaires	3 198		
TOTAL	85 765	117 689	28 799

La structure de l'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable. Pour la gestion du risque de taux d'intérêt et réduire son

exposition aux variations de taux, le Groupe conclut chaque année des contrats dérivés de taux ou des contrats à taux fixe. Le taux de

couverture globale de la dette (fixe + variable) ressort à 58,4 % à la clôture de l'exercice versus 51,0 % en 2017.

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 2018) est de plus ou moins 214 milliers d'euros.

3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ

Impôts différés par nature	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts différés actif	0	0
Impôts différés passif	7 066	5 380
Impôts différés nets	7 066	5 380
Immobilisations	13 016	13 645
Provision engagement retraite	- 6 645	- 7 240
Autres	694	- 1 025
Impôts différés nets	7 066	5 380

Le taux d'imposition utilisé pour les éléments différés est de 32,02 % pour l'exercice. La loi de Finances 2018 a instauré la diminution progressive de l'impôt des sociétés entre 2018 et 2022, il est ainsi tenu compte pour les différences temporelles et en fonction des échéances d'un taux d'imposition compris entre 32,02 % et 25,83 %.

Les actifs d'impôt activables, liés aux déficits reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante et sur la base des prévisions de résultat. Le montant des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables et non activés s'élève à 13 610 milliers d'euros versus 13 577 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 2018	31 décembre 2017
Subventions département, région, POA	996	1 305
Fonds européen (FEOGA, IFOP, FEADER)	246	330
Fonds Province Québec	503	600
Divers (certificats énergie)	2 063	1 933
TOTAL	3 808	4 169

3.14 DETTES

Passifs courants - Dettes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fournisseurs d'exploitation	76 146	78 656
Mouvement de périmètre	2 288	340
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	78 434	78 996
Dettes sociales	55 582	53 021
Dettes fiscales	1 340	1 924
Fournisseurs d'immobilisations	9 954	8 055
Comptes courants créditeurs	121	77
Subventions	684	682
Passif d'impôt courant	42	0
Dettes diverses	398	317
Mouvement de périmètre	1 496	226
TOTAL AUTRES DETTES	69 618	64 302
TOTAL	148 052	143 298

3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffres d'affaires	31 décembre 2018	% variation	31 décembre 2017
Pôle GMS	615 251	2,4 %	601 005
Pôle International	52 375	- 11,1 %	58 887
Autres secteurs	57 645	1,0 %	57 055
TOTAL	725 270	1,2 %	716 946

3.16 CHARGES DE PERSONNEL

Charges de personnel	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Rémunération du personnel	119 107	122 205
Charges sociales	47 002	47 037
Intéressement et participations des salariés	2 990	1 713
TOTAL	169 098	170 955

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 4 673 milliers d'euros dont va bénéficier le Groupe au titre de l'exercice 2018 (versus 5 909 en

2017) 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 2018	31 décembre 2017
Provisions pour litiges et charges à payer Urssaf		- 899
Produits opérationnels de nature commerciale	753	4 923
Dépréciation goodwill UGT FM Norge		- 1 042
Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat	- 1 576	
Frais d'acquisition de titres de participation	- 923	
TOTAL	- 1 745	2 982

Au 31 décembre 2018, Le Groupe a attribué un montant de 1 576 milliers d'euros au titre de la mesure de soutien au pouvoir d'achat décidée par le gouvernement français. Cette prime

individuelle de 500 euros a été versée en février 2019 aux différents bénéficiaires, salariés des sociétés filiales du groupe Fleury Michon basées en France.

3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Coût de l'endettement net	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits financiers de gestion de trésorerie	1 862	2 038
Charges financières des emprunts	- 2 482	- 2 491
TOTAL	- 620	- 453

Autres charges et produits financiers	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Pertes/profits de juste valeur des instruments fin. dérivés	- 31	45
Pertes/profits de change transactions en devises	106	- 220
Pertes/profits autres actifs et passifs financiers ⁽¹⁾	- 708	- 173
TOTAL	- 633	- 348

(1) Dont - 583 milliers d'euros de dépréciation des titres de participations et créances rattachées.

3.19 CHARGE D'IMPÔT

Impôts sur les résultats	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Charge d'impôt courant	4 590	3 766
Charge d'impôt différé	- 601	950
TOTAL	3 989	4 716

Charge d'impôt théorique	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat des activités avant impôts	17 437	10 692
Taux d'imposition applicable	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	6 003	3 681
Incidences des différences permanentes		
Crédit d'impôt et régularisation IS exercice antérieur	- 568	- 1 494
Impact crédit d'impôt recherche et CICE (reclass. en RO)	- 1 731	- 2 226
Différence de taux d'imposition	- 468	579
Différences permanentes	319	852
Actif d'impôt différé de l'exercice - non comptabilisé	434	1 900
Reprise d'actif d'impôt différé - exercice antérieur	0	1 424
TOTAL	3 989	4 716

3.20 RÉSULTAT PAR ACTION

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net consolidé part du Groupe (<i>En milliers d'euros</i>)	14 497	8 611
Nombre d'actions	4 387 757	4 387 757
Résultat par action (<i>en Euro</i>)	3,30	1,96
Nombre moyen d'actions hors actions propres	4 291 642	4 260 301
Résultat par action (<i>en Euro</i>)	3,38	2,02

Le résultat dilué par action, en tenant compte des 23 973 BSAAR non exercés, ressort à 3,36 euros, le Groupe n'ayant pas émis d'autres instruments dilutifs au 31 décembre 2018.

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 2018	31 décembre 2017
Variation des stocks	1 290	139
Variation des comptes clients	- 250	- 3 226
Variation des dettes fournisseurs	562	- 1 373
Autres créances et dettes liées à l'exploitation ⁽¹⁾	1 909	17 570
TOTAL	3 511	13 110

(1) hors créances et dettes fiscales d'impôt des sociétés.

B – Impôt versé

L'impôt exigible sur l'exercice est de 4 590 milliers d'euros pour un montant d'acomptes versés de 6 771 milliers d'euros. En tenant compte du remboursement de l'impôt des sociétés sur exercice antérieur de 6 229 milliers d'euros, le montant net versé s'élève à 542 milliers d'euros.

C – Opérations d'investissement

Sur l'exercice 2018, la ligne « décaissements » liée aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 31 821 milliers d'euros correspond :

- Aux investissements incorporels : 2 354 milliers d'euros ;
- Aux investissements corporels : 31 347 milliers d'euros ;
- À la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations : - 1 880 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 2018 s'élèvent à 34 977 milliers d'euros :

- À hauteur de 9 218 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Platos Tradicionales en Espagne ;

3.23 EFFECTIFS

Effectifs par catégorie socio-professionnelle en ETP	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Cadres	383	384
Techniciens - agents de maîtrise	823	835
Employés - ouvriers	2 534	2 489
TOTAL	3 740	3 708

Effectifs par activité en équivalent temps plein (ETP)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Pôle GMS ⁽¹⁾	3 028	2 952
Pôle International	420	464
Autres secteurs	292	292
TOTAL	3 740	3 708

(1) variation de périmètre = 155 ETP.

- À hauteur de 23 348 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Piatti Freschi Italia ;
- À hauteur de 2 400 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Vallégrain développement ;
- À hauteur de 10 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Proconi.

La société Fleury Michon a reçu un engagement sous forme de caution bancaire de 5 126 milliers d'euros (8 000 milliers de dollars canadiens) en garantie d'un emprunt souscrit par la société Fleury Michon Amérique (société précédemment dénommée Delta Dailyfood).

Programme de titrisation des créances commerciales :

Le programme de titrisation est prorogé jusqu'au 31 janvier 2021. 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 de la société Fleury Michon LS (ancienne dénomination sociale : 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 montant du dépôt subordonné à la clôture est de 42 667 milliers d'euros ;
- Caution solidaire au profit d'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 40 600 milliers d'euros, soit un engagement donné de 41 412 milliers d'euros.

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 1 106 milliers d'euros répartis de la manière suivante :

Rémunération des dirigeants	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Salaires et autres avantages à court terme	788	685
Paiements fondés sur des actions	318	1
TOTAL	1 106	686

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 935 milliers d'euros sur l'exercice 2018.

3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans la nuit du 10 au 11 avril 2019, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Par mesure de précaution, l'ensemble des outils informatiques ont été déconnectés pour éviter la propagation. Les systèmes ont repris progressivement avec le redémarrage le lundi 15 avril de la plate-forme logistique et des principales unités de production. Les différents programmes d'assurances mis en place par le Groupe ont également été déclenchés.

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 2018 :

En milliers d'euros	Ernst & Young et Autres				RSM Ouest			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	89,8	87,2	40 %	32 %	79,7	77,2	45 %	40 %
• Filiales intégrées globalement	125,8	139,1	55 %	51 %	96,0	101,1	55 %	54 %
Services autres que la certification des comptes								
• Émetteur	0,5	25,0	0 %	9 %	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	11,5	23,5	5 %	9 %	-	14,5	-	6 %
SOUS-TOTAL	227,6	274,8	100 %	100 %	175,7	192,8	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Fiscalité								
• Autres	0,0	0,0	0 %	0 %				
TOTAL	227,6	274,8	100 %	100 %	175,7	192,8	100 %	100 %

Taux moyen dollar canadien en 2018 = 0,653596.

3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Siège	N° SIREN	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon	La Gare 85700 Pouzauges	572 058 329		TOP		TOP
Fleury Michon LS	La Gare 85700 Pouzauges	340 545 441	100 %	IG	100 %	IG
Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP)	Rue de la Pointe 35380 Plélan Le Grand	444 525 240	100 %	IG	100 %	IG
Société d'Innovation Culinaire (SIC)	Zone Actipôle 261 avenue J.Jacques Segard 59554 Tilloy lez Cambrai	489 625 111	100 %	IG	100 %	IG
Paso	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	449 419 951	100 %	IG	-	-
TOM	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	801 617 051	100 %	IG	-	-
Société Civile Immobilière Gigaro	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	497 580 001	100 %	IG	-	-
Room Saveurs	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	479 292 047	100 %	IG	100 %	IG
Good Morning	4 Square Jouvenet 75016 Paris	520 286 386	100 %	IG	100 %	IG
Jargus	La Gare 85700 Pouzauges	832 705 206	50 %	IG	50 %	IG
Très Bien Merci	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	801 617 291	100 %	IG	100 %	IG
L'Esprit Frais	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	824 066 757	100 %	IG	100 %	IG
Vallégrain Développement	ZA du Moulin de la Bourdinière 28330 Coudray-au-Perche	835 034 224	50 %	ME	-	-
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)		50 %	ME	47,50 %	ME
Fleury Michon Canada (FMCi)	Montréal - Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Amérique Inc. (nouvelle dénomination sociale de Delta Dailyfood Canada depuis le 01/09/2018)	26 rue J.-Marc-Séguin, Rigaud J0P 1P0 Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Proconi	Industrijska ulica 6a, 9000 Murska Sobota (Slovénie)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Norvège	Thomas Heftyes gate 52 0267 Oslo (Norvège)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Inc.	C/O Pramex Int.Corp. 1251 Ave of Americas New York NY 10020		100 %	IG	100 %	IG

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

Exercice clos le 31 décembre 2018
À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fleury Michon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition s'élèvent en valeur nette à 84,5 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 1.2.5 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) à laquelle ils sont rattachés à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs comptables rattachés à chacune des UGT définies par le Groupe est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés et la juste valeur.

L'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition constitue un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes du Groupe et de l'utilisation par la direction d'hypothèses et estimations afin de procéder à cette évaluation. Une erreur dans les hypothèses et les estimations conduirait à une mauvaise appréciation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné les données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition. Nous avons en particulier :

- obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction du Groupe pour la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, notamment l'examen des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable ;
- analysé les hypothèses opérationnelles retenues pour établir les prévisions de flux de trésorerie notamment en les confrontant aux réalisations passées et aux perspectives de marché ;
- testé la fiabilité mathématique des modèles et recalculé les valeurs ;
- examiné, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière, les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance infinie, en comparant ces taux avec des données de marché ou des sources externes et en recalculant ces taux avec nos propres sources de données ;
- vérifié l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en notes 1.2.5 et 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 1.2.18 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires est principalement composé de ventes de produits finis, il est reconnu lors du transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et des ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs.

Les contrats avec les distributeurs comportent des clauses dont la variabilité porte sur des données qualitatives et quantitatives. Une erreur dans l'appréciation des contrats ou dans l'application des clauses contractuelles conduirait à une mauvaise appréciation des engagements commerciaux.

Nous retenons l'évaluation du chiffre d'affaires, notamment l'appréciation des engagements commerciaux, comme un point clé de l'audit au regard de leur importance dans les comptes du Groupe et dans la mesure où l'évaluation du chiffre d'affaires, notamment l'appréciation des engagements commerciaux, peut nécessiter, à la clôture, l'utilisation d'hypothèses et d'estimations de la part de la direction.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du Groupe sous tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- au regard de la volumétrie des transactions de ventes, examiner les procédures de contrôle interne relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires nous conduisant à réaliser des tests sur les contrôles clés pour les principales entités opérationnelles du Groupe ;
- prendre connaissance des modalités de recensement et d'évaluation des engagements commerciaux ;
- examiner, sur un échantillon, les données utilisées pour l'évaluation des engagements commerciaux comptabilisés sur la période (données de chiffre d'affaires éligibles aux engagements commerciaux, taux contractuels appliqués dans le cadre de ces engagements) ;
- examiner les hypothèses clés retenues par la direction pour la détermination des passifs pour engagements commerciaux à la clôture.

Évaluation des risques sur les procédures judiciaires et administratives

RISQUE IDENTIFIÉ

Le Groupe peut être impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et administratives dans le cadre de son activité.

Comme indiqué dans la note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés, l'évaluation de ces risques par la direction a conduit le Groupe à comptabiliser des provisions à hauteur de 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Nous retenons l'évaluation des risques sur les procédures judiciaires et administratives comme un point clé de l'audit au regard du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction et par conséquent du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par la direction afin d'identifier et recenser l'ensemble des contentieux et autres risques fiscaux ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par la direction, de la documentation correspondante ainsi que, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- analyser, en incluant le cas échéant dans nos équipes des spécialistes en droit social, les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par la direction pour estimer le montant de ces provisions.

Enfin, nous avons également examiné le caractère approprié des informations relatives à ces risques fournies dans la note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Traitement comptable de l'acquisition PASO

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 2, le Groupe a annoncé le 3 avril 2018 l'acquisition de 100 % de l'activité Paso, composée de trois sociétés : les sociétés Paso S.A.S., Tom S.A.S. et S.C.I. Gigaro. A ce titre, le Groupe a procédé à la première consolidation de la société à la date de la prise de contrôle qui s'est notamment traduite par l'enregistrement d'un écart d'acquisition provisoire de 33,6 millions d'euros et de la marque Paso pour 7 millions d'euros tel que cela est décrit dans les notes 3.2 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que la comptabilisation et la présentation de cette opération étaient un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, en particulier l'estimation de la juste valeur des incorporels et l'évaluation des passifs éventuels.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner le calcul du prix d'acquisition ;
- examiner i) le bilan d'ouverture des comptes annuels de la société Paso au 3 avril 2018 qui a par ailleurs fait l'objet d'un audit par le commissaire aux comptes de la société Paso à la date de clôture de la société soit le 31 mars 2018 et (ii) les incidences du passage des normes comptables françaises au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ;
- s'agissant de la comptabilisation à la juste valeur des actifs incorporels acquis, nous avons examiné, à partir du rapport de l'expert indépendant et avec l'appui de nos experts en évaluation financière intégrés dans l'équipe d'audit, les méthodologies utilisées et les principales hypothèses retenues par la direction et notamment les business plans, taux d'actualisation, taux de croissance à long terme et taux de redevances retenus ;
- examiner les informations figurant au titre de cette acquisition dans l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fleury Michon par votre Assemblée générale du 9 juin 2011 pour le cabinet RSM Ouest et du 28 mai 2015 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet RSM Ouest était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quatrième année.

Antérieurement, le cabinet Exco Atlantique (acquis par ERNST & YOUNG Audit et renommé ERNST & YOUNG Atlantique en 2008) était commissaire aux comptes.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

- Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.
- Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Orvault et Nantes, le 26 avril 2019
Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien

Et si le 17 juillet votre député vous aidait à manger mieux?

ENSEMBLE, MOBILISONS NOS DÉPUTÉS EN FAVEUR DE LA LOI ALIMENTATION

La loi Alimentation va définir dans les prochains jours ce que nous mangerons demain. À partir du 17 juillet et jusqu'en septembre, les discussions sont à nouveau ouvertes avec nos députés. C'est donc le moment de partager avec eux les propositions pour lesquelles nous militons qui ont déjà été malheureusement rejetées :

- indiquer l'origine des viandes sur les emballages,
- mentionner sur les emballages la présence ou non d'OGM dans l'alimentation des animaux,
- déployer rapidement le Nutriscore pour une information claire sur la qualité des aliments,
- interdire la publicité pour les produits trop gras, trop sucrés ou trop salés à destination des enfants.

Nous vous invitons donc à mobiliser à votre tour votre député en signant la pétition #MangerMieux sur change.org

ENEZ VOTER
sur change.org



4 387 757

Nombre d'actions
au capital

FLEURY MICHON SA

Holding de tête du Groupe

1,20 €

Dividende proposé à l'Assemblée
générale du 28 mai 2019

6

COMPTES SOCIAUX

6.1	BILAN	192	6.6	TABEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	210
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	194	6.7	TABEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	212
6.3	TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	195	6.8	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	213
6.4	TABEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	196	6.9	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	217
6.5	NOTES ANNEXES	197			

6.1 BILAN

ACTIF

		31 décembre 2018			31 décembre 2017
<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	<i>Montant brut</i>	<i>Amortissements provisions</i>	<i>Montant net</i>	<i>Montant net</i>
ACTIF IMMOBILISÉ	3-4	307 152	82 103	225 049	175 216
Immobilisations incorporelles		23 104	5 804	17 300	15 756
Concessions brevets marques		13 870	0	13 870	13 870
Autres immobilisations incorporelles		7 567	5 804	1 763	1 187
Immobilisations en cours		1 667	0	1 667	698
Immobilisations corporelles		74 927	37 672	37 255	34 192
Terrains		1 867	264	1 603	1 390
Constructions		68 714	36 406	32 308	31 669
Installations techniques		909	363	546	74
Autres immobilisations corporelles		1 635	639	996	127
Immobilisations en cours		1 739	0	1 739	804
Avances et acomptes sur immobilisations		63	0	63	129
Immobilisations financières	3-5-6	209 121	38 627	170 494	125 268
Participations		205 143	38 575	166 568	120 961
Créances rattachées			0	0	0
Autres titres immobilisés		112	52	59	85
Prêts autres immobilisations financières		3 866	0	3 866	4 222
ACTIF CIRCULANT		265 085	6 012	259 073	255 811
Stocks et en cours					
Créances	5-6	138 967	6 012	132 955	129 159
Avances et acomptes		27	0	27	9
Clients et comptes rattachés		6 702	0	6 702	11 246
Autres créances		132 238	6 012	126 226	117 904
Divers		125 113	0	125 113	125 767
Valeurs mobilières de placement	8	105 500	0	105 500	105 500
Disponibilités		19 613	0	19 613	20 267
Charges constatées d'avance	10	784	0	784	877
Écart de conversion actif		220	0	220	7
TOTAL ACTIF		572 237	88 115	484 122	431 027

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
CAPITAUX PROPRES	9	234 664	223 363
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		108 979	98 979
Report à nouveau		26 411	21 543
Résultat de l'exercice		16 336	19 588
Subventions d'investissements		978	1 199
Provisions réglementées	5	5 680	5 772
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	5	1 055	722
DETTES	6	248 403	205 759
Emprunts auprès des établissements de crédit		63 094	19 939
Emprunts et dettes financières divers		172 886	172 667
Fournisseurs et comptes rattachés		2 541	4 159
Dettes fiscales et sociales		7 713	7 716
Dettes sur immobilisations		1 942	1 030
Autres dettes		227	248
COMPTES DE RÉGULARISATION		0	1 184
Produits constatés d'avance		0	0
Écart de conversion passif		0	1 184
TOTAL PASSIF		484 122	431 027

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits d'exploitation		41 662	46 437
Chiffre d'affaires net		38 385	45 543
Subventions d'exploitation		4	7
Reprises sur amortissement et provisions - transfert de charges		2 151	326
Autres produits		1 122	562
Charges d'exploitation		40 105	46 516
Achats de matières premières et autres approvisionnements		0	2
Autres charges et achats externes		19 687	23 803
Impôts et taxes		2 035	2 064
Salaires et traitements		10 371	11 921
Charges sociales		4 518	5 660
Dotations aux amortissements et provisions		2 855	2 625
Autres charges		638	441
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		1 557	(79)
Produits financiers		23 441	24 652
Charges financières		8 561	6 803
RÉSULTAT FINANCIER	11	14 880	17 849
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		16 436	17 770
Produits exceptionnels		777	5 528
Charges exceptionnelles		670	4 461
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	12	107	1 068
Impôts sur les bénéfices	13	207	(751)
Participation des salariés		0	0
RÉSULTAT NET		16 336	19 588

6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	16 336	19 588
Dotations aux amortissements et provisions	5 210	6 448
Reprises aux amortissements et provisions	(805)	(3 484)
Plus ou moins values de cession	11	(1 830)
Quote-part de subventions	(221)	(221)
Capacité d'autofinancement	20 530	20 502
Variations sur créances clients et autres ⁽¹⁾	14 467	(8 452)
Variations sur fournisseurs et autres dettes	(1 637)	196
Variations du besoin en fonds de roulement (BFR)	12 830	(8 256)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	33 361	12 246
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(7 451)	(3 483)
Acquisitions d'immobilisations financières	(44 952)	(1 937)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		102
Cessions ou remboursements d'immobilisations financières	267	1 990
Variations des avances consenties aux filiales ⁽¹⁾	(21 266)	(21 361)
Subventions reçues au cours de l'exercice		-
Variations du BFR liées aux immobilisations	912	458
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(72 489)	(24 231)
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	(4 721)	(4 704)
Cession d'actions propres	127	3 942
Encaissements de nouveaux emprunts	50 399	4 310
Remboursements d'emprunts	(7 412)	(7 279)
Variations d'intérêts courus non échus		3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	38 393	(3 728)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(735)	(15 713)
Trésorerie d'ouverture	125 764	141 477
Trésorerie de clôture ⁽¹⁾	125 028	125 764

(1) Fleury Michon a mis en œuvre, au cours de l'exercice 2016, un programme de titrisation de créances de sa filiale Fleury Michon LS. Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant junior et de garant. À la clôture de l'exercice 2018, elle a obtenu à ce titre un financement de 40 600 k€. Au 31 décembre 2018, le dépôt subordonné s'élève à 42 667 k€ et les avances consenties aux filiales en contrepartie de la cession de créances sont de 83 267 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 2017	13 383	61 343	85 534	20 877	20 370	1 420	5 815	208 742
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			15 000	666	(15 666)			
Dividendes versés au cours de l'exercice					(4 704)			(4 704)
Résultat de l'exercice					19 588			19 588
Quote-part de subventions versées au résultat						(221)		(221)
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							(43)	(43)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	13 383	61 343	100 534	21 543	19 588	1 199	5 772	223 363
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			10 000	4 867	(14 867)			
Dividendes versés au cours de l'exercice					(4 721)			(4 721)
Résultat de l'exercice					16 336			16 336
Quote-part de subventions versées au résultat						(221)		(221)
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							(92)	(92)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	13 383	61 343	110 534	26 411	16 336	978	5 680	234 664

6.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	198	NOTE 10	CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	204
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	198	NOTE 11	RÉSULTAT FINANCIER	204
	2.1 COMPARABILITÉ DES COMPTES	198	NOTE 12	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	205
	2.2 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION	198	NOTE 13	VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	205
	2.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	198	NOTE 14	INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	206
	2.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	198	NOTE 15	ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN	206
	2.5 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)	199	NOTE 16	ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL	207
	2.6 CRÉANCES ET DETTES	199	NOTE 17	EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	207
	2.7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	199	NOTE 18	ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	208
	2.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	199	NOTE 19	RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	208
	2.9 AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES	199	NOTE 20	INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES	209
	2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	199	NOTE 21	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	209
	2.11 MÉDAILLES DU TRAVAIL	199			
NOTE 3	ACTIF IMMOBILISÉ	200			
NOTE 4	ÉTAT DES AMORTISSEMENTS	200			
NOTE 5	ÉTAT DES PROVISIONS	201			
NOTE 6	ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES	202			
NOTE 7	CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE	202			
NOTE 8	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	203			
NOTE 9	CAPITAUX PROPRES	203			

NOTE 1 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice, la Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

Titres de participations : acquisition pour une valeur de 46 940 milliers d'euros :

- acquisition le 3 avril 2018 du groupe Paso (société PASO SAS, société TOM SAS, SCI Gigaro) spécialisé dans les produits apéritifs et apéritif dînatoire. Le savoir-faire boulanger-traiteur complète le savoir-faire du groupe charcutier-traiteur et s'inscrit dans la stratégie de développement et de croissance du pôle Libre-service. L'activité basée en Vendée comporte deux sites de production et emploie environ 140 personnes. Cette acquisition est financée par emprunt bancaire ;
- augmentation de capital de la société Piatti Freschi Italia afin de renforcer les fonds propres dans le cadre du développement de cette société. Le partenaire historique de la joint-venture,

Salumificio Fratelli Beretta, a également participé à hauteur du pourcentage de détention du capital à savoir 50 % ;

- création de la société Vallégrain développement, la participation de Fleury Michon étant de 50 % des droits en capital.

Par ailleurs et consécutivement au rachat par la société Platos Traditionales de 5 % de ses propres titres à un tiers minoritaire, la société Fleury Michon dispose désormais de 50 % (*versus* 47,50 %) des droits en capital et des droits de vote de la filiale.

La Société a constaté sur l'exercice 2018 :

- la dépréciation des titres de participation dans la société L'Esprit Frais et des créances rattachées à ces titres pour un montant respectivement de 1 000 milliers d'euros et 3 500 milliers d'euros ;
- la dépréciation des titres le Perche Agricole qui produit et commercialise des jus de légume bio (marque By jardin) pour un montant de 332 milliers d'euros.

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 2018 sont présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires actuellement en vigueur en France et notamment au règlement ANC no 2016-07 (homologué par arrêté du 26 décembre 2016) modifiant le règlement ANC no 2014-03.

2.1 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Il n'y a pas eu de changement sur les principes et méthodes comptables qui sont conformes à ceux utilisés pour la préparation des comptes de l'exercice précédent.

2.2 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

Les comptes annuels ont été préparés conformément aux normes comptables françaises et comprennent des montants qui se fondent sur les meilleures estimations et jugements de la direction. Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent. Les montants effectifs peuvent naturellement diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les valeurs

d'utilité des titres de participation, les provisions pour risques et les indemnités de fin de carrière mentionnées en hors bilan.

Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2017.

2.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les marques sont valorisées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. La méthode d'évaluation retenue est celle couramment utilisée dans le secteur de la distribution alimentaire, à savoir deux années de budget de dépenses publicitaires. La durée de consommation des avantages économiques attendus n'est pas déterminable et par conséquent ces marques ne sont pas amorties. Un test annuel de dépréciation est réalisé. Une dépréciation est constatée si la valeur actuelle est inférieure à sa valeur nette comptable.

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties linéairement en fonction de leur durée d'utilisation (logiciels de 3 à 10 ans).

2.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. Les autres immobilisations acquises depuis cette date sont évaluées à leur coût d'acquisition.

La Société n'a pas choisi l'option d'activation des coûts des emprunts.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Plan des amortissements

	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de construction	10 à 15 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Matériel de bureau et informatique	5 à 10 ans

2.5 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)

Les titres de participation et autres titres sont valorisés à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au prix de revient des titres et suivent le traitement fiscal dérogatoire selon l'article 9 de la loi de Finances 2007, sauf pour la société Proconi dont les frais d'acquisition ont été passés 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	13 870	0	0	13 870
Autres immobilisations incorporelles	6 512	1 055	0	7 567
Immobilisation en cours	698	1 559	590	1 667
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	21 080	2 614	590	23 104
Terrains	1 629	238	0	1 867
Constructions	65 889	2 825	0	68 714
Installations techniques, matériel et outillage	392	517	0	909
Autres immobilisations	658	977	0	1 635
Immobilisation en cours	804	1 714	779	1 739
Avances et acomptes	129	63	129	63
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	69 500	6 334	907	74 927
Participations	158 204	46 940	0	205 143
Autres titres immobilisés	148	0	37	112
Prêts autres immobilisations financières	4 222	55	410	3 866
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	162 574	46 994	447	209 121
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	253 154	55 942	1 944	307 152

En 2018, la Société a acquis 100 % des titres du groupe Paso composé des sociétés PASO SAS, société TOM SAS, SCI Gigaro. Elle a également participé à l'augmentation de capital de la société

Piatti Freschi Italia et créé la société Vallégrain Développement (participation limitée à 50 % des droits en capital).

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
Autres immobilisations incorporelles	5 325	479	0	5 804
AMORT. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	5 325	479	0	5 804
Terrains	239	25	0	264
Constructions	34 220	2 186	0	36 406
Installations techniques, matériel et outillage	318	45	0	363
Autres immobilisations	531	108	0	639
AMORT. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	35 308	2 364	0	37 672
TOTAL AMORTISSEMENT	40 632	2 843	0	43 476

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
Amortissements dérogatoires	5 772	421	514	5 680
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	5 772	421	514	5 680
Provisions pour perte de change	7	216	4	220
Provisions pour pensions et obligations similaires	64	0	13	52
Autres provisions pour risques et charges	650	397	264	783
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES ⁽¹⁾	722	613	281	1 055
Sur immobilisations	37 306	1 332	11	38 627
Stock et encours	0	0	0	0
Comptes clients	1 066	0	1 066	0
Autres provisions pour dépréciations	2 512	3 500	0	6 012
TOTAL PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS ⁽²⁾	40 884	4 832	1 077	44 639
TOTAL PROVISIONS	47 378	5 867	1 871	51 374

(1) dont montant des reprises de provisions utilisées 281 milliers d'euros

(2) dont montant des reprises de provisions utilisées 1 077 milliers d'euros

Les variations principales constatées sur l'exercice concernent :

- la dépréciation de 100 % des titres de la société L'Esprit Frais (pourcentage de détention du capital 100 %) et dépréciation des créances rattachées à ces titres.
- la dépréciation à hauteur de 2/3 de la valeur des titres de la société le Perche Agricole (pourcentage de détention du capital 25 %).
- la reprise de provision pour dépréciation des comptes clients suite au débouclage favorable d'un litige commercial.

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
Autres immobilisations financières	3 866	0	3 866
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	3 866	0	3 866
Créances clients et comptes rattachés	6 702	6 702	0
Personnel et comptes rattachés	86	86	0
Créances sociales et fiscales	9 963	9 963	0
Groupe et associés	79 301	79 301	0
Débiteurs divers ⁽¹⁾	42 888	42 888	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	138 940	138 940	0
Charges constatées d'avance	784	784	0
TOTAL CRÉANCES	143 591	139 725	3 866

Nature des dettes (en milliers d'euros)	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	62 960	11 415	37 448	14 097
Emprunts et dettes financières divers	195	54	142	0
Concours bancaires courants	133	133	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 541	2 541	0	0
Personnel et comptes rattachés	4 876	4 876	0	0
Dettes fiscales et sociales	2 837	2 837	0	0
Dettes sur immobilisations	1 942	1 942	0	0
Groupe et associés ⁽¹⁾	172 691	172 691	0	0
Autres dettes	227	227	0	0
TOTAL DETTES	248 403	196 717	37 590	14 097

(1) Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances de la filiale Fleury Michon L.S. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant junior et de garant (date d'échéance du contrat au 31 janvier 2021). La Société a obtenu à ce titre un financement de 40 600 milliers d'euros versus 39 341 milliers d'euros. Au 31 décembre 2018, le dépôt subordonné s'élève à 42 667 milliers d'euros et les avances consenties à la filiale en contrepartie de la cession de créances sont de 84 052 milliers d'euros.

NOTE 7 CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

Créances clients et comptes rattachés	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-

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 105 500 milliers d'euros, sans variation par rapport à la situation du 31 décembre 2017.

NOTE 9 CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	31 décembre 2017	Affectation du résultat 2017	Variation	31 décembre 2018
Capital social	13 383		0	13 383
Prime d'émission, de fusion, d'apport...	61 343		0	61 343
Écarts de réévaluation	0		0	0
Réserve légale	1 554	0		1 554
Réserves réglementées	0	0		0
Autres réserves	98 979	10 000		108 979
Report à nouveau	21 543	4 867		26 411
Résultat de l'exercice 2017	19 588	- 19 588		
Résultat de l'exercice 2018			16 336	16 336
Subvention et provisions réglementées	6 972		- 313	6 658
CAPITAUX PROPRES	223 363	- 4 721	16 022	234 664

Au 31 décembre 2018, le capital se compose de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros. Un dividende de 4 721 milliers d'euros a été versé au cours de l'exercice.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAARS sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société

Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{er} avril 2016. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'achèvera le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice, aucun BSAAR n'a été exercé.

Informations sur les bons de souscription (BSAAR) au 31 décembre 2018

Nombre total de bons pouvant être souscrits	118 800
Nombre total de bons émis	61 211
Nombre total de bons exercés	37 238
Nombre total de bons restants non exercés	23 973

Par ailleurs au 31 décembre 2018, la Société détenait par autocontrôle 91 205 *versus* 96 965 du fait de la distribution d'actions gratuites. Les actions propres restantes sont comptabilisées pour

une valeur nette comptable de 2 687 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 29,47 euros.

NOTE 10 CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Charges à payer		
Emprunts et dettes auprès Ets de crédit	181	128
Emprunts et dettes financières divers	1	2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 192	2 141
Dettes fiscales et sociales	4 554	4 305
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	703	750
Avoirs à établir	0	3
Autres dettes	225	242
TOTAL CHARGES À PAYER	6 856	7 571
Produits à recevoir		
Clients et comptes rattachés	1 260	2 076
Créances fiscales et sociales	33	2
Autres créances	13	13
Disponibilités	3 208	2 264
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	4 515	4 356
Charges constatées d'avance		
Charges d'exploitation	748	835
Charges financières	36	42
TOTAL CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	784	877

NOTE 11 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à + 14 880 milliers d'euros et se décompose ainsi :

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits financiers		
Produits Financiers de participations	19 120	20 523
Autres intérêts et produits assimilés	3 861	4 093
Reprises sur provisions et transfert de charges	460	30
Différences positives de change	0	6
TOTAL	23 441	24 652
Charges financières		
Dotations financières aux amortissements et provisions	5 434	3 592
Intérêts et charges assimilées	3 127	3 211
TOTAL	8 561	6 803
RÉSULTAT FINANCIER	14 880	17 849

En 2018, les provisions financières se composent principalement de la dotation pour dépréciation des titres de la société L'Esprit Frais et du compte courant consenti à cette filiale pour un montant global de 4 500 milliers d'euros.

NOTE 12 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à + 107 milliers d'euros *versus* + 1 068 milliers d'euros en 2017.

En 2017, Il intégrait l'attribution définitive des actions gratuites pour une charge exceptionnelle de 2 927 milliers d'euros en contrepartie de la reprise de provisions de 2 933 milliers d'euros ainsi que le produit net de l'exercice des BSAARs de 702 milliers d'euros.

Produits exceptionnels	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Sur opérations de gestion	1	1
Sur opérations en capital	247	2 066
Reprises sur amortissements dérogatoires	514	529
Reprises sur provisions (Hausse des prix)	0	0
Reprises sur provisions	15	2 933
TOTAL	777	5 528

Charges exceptionnelles	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Sur opérations de gestion	42	0
Sur opérations en capital	207	3 975
Dotations aux amortissements dérogatoires	421	486
TOTAL	670	4 461
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	107	1 068

NOTE 13 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

	Résultat avant impôt	Impôt dû	Montant net
Courant (y compris participation des salariés)	16 436	176	16 260
Exceptionnel	107	32	75
TOTAL	16 543	207	16 336

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI. Le régime retenu est celui de droit commun, la société Fleury Michon étant tête de Groupe.

NOTE 14 INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

Résultat de l'exercice	16 336
Dotation Provisions réglementées	421
Reprises provisions réglementées	- 514
Réduction d'impôt correspondant	- 145
Augmentation d'impôt correspondant	177
RÉSULTAT HORS ÉVALUATION FISCALES DÉROGATOIRES	16 275

NOTE 15 ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN

Engagements donnés cautions ⁽¹⁾	34 966
Engagements reçus cautions ⁽²⁾	5 126
Indemnités de fin de carrière au 31/12/2018 ⁽³⁾	2 771

(1) Dont pour sûreté des emprunts bancaires et/ou garantie de contrat de location financement consentis :

- à la filiale Platos Tradicionales : 9 218 milliers d'euros ;
- à la filiale Piatti Freschi Italia : 23 348 milliers d'euros ;
- à la filiale Vallégrain Développement : 2 400 milliers d'euros.

(2) Dont engagements reçus de 8 millions de dollars canadiens soit 5 126 milliers d'euros à la clôture 2018.

(3) Les engagements de retraite sont calculés à partir de la rémunération brute charges sociales comprises et tiennent compte d'un taux d'actualisation (1,57 %), de l'ancienneté, de l'âge prévisible moyen de départ en retraite (63 ans), de l'espérance de vie (INSEE 2013), de la rotation des effectifs, de l'évolution des salaires et charges sociales.

En application de la CCN des industries charcutières, le montant total des engagements IFC (Indemnités de fin de carrière) calculé selon ces dispositions est de 2 771 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice, le notionnel résiduel des swaps de taux d'intérêt est de 44 194 milliers d'euros, auquel s'ajoute 21 000 milliers d'euros d'options sur taux d'intérêt (CAP : taux plafond pour couverture à la hausse des taux d'intérêt) ; la valorisation totale MTM (Market to Market) est de - 484 milliers d'euros.

Programme de titrisation des créances commerciales

Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances de sa filiale Fleury Michon LS. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de déposant Junior, et de garant :

- centralisation des opérations liées à la titrisation pour le compte de la société Fleury Michon LS (ancienne dénomination sociale : 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 31 janvier 2021. Le montant du dépôt subordonné à la clôture est de 42 667 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 40 600 milliers d'euros, soit un engagement donné de 41 412 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)	3 827	383	2 125	1 702
Terrains	888			888
Constructions	24 208	1 321	8 198	16 010
Matériel et outillage	0			0
TOTAL	28 923	1 704	10 323	18 600

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)	648	3 646	416	262	0	678	4
Terrains							
Constructions	2 217	13 590	2 255	9 408	1 836	13 499	109
Matériel et outillage							
TOTAL	2 865	17 236	2 671	9 670	1 836	14 177	113

NOTE 17 EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Cadres	79	82
Agents de Maîtrise, Techniciens	93	112
Ouvriers/Employés	23	28
TOTAL	195	222

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 237 milliers d'euros dont va bénéficier la Société au titre de l'exercice 2018 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	0
Amortissements dérogatoires	5 680
Autres provisions réglementées	0
Subventions d'investissements	978
TOTAL	6 658
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	2 292

Allègements (en milliers d'euros)

Charges déductibles l'année suivante	38
TOTAL	38
IMPÔTS CORRESPONDANTS (34,43 %)	13

NOTE 19 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Organe d'administration	192
Organe de direction	81
TOTAL	273

Les informations détaillées concernant les rémunérations des dirigeants sont reprises dans le chapitre gouvernement d'entreprise rubrique 3.3 Informations sur les rémunérations du Document de référence.

NOTE 20 INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS - dont l'Administrateur concerné est M. Grégoire Gonnord - a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 935 milliers d'euros sur l'exercice 2018.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans la nuit du 10 au 11 avril 2019, les systèmes informatiques de Fleury Michon ont été touchés par un virus informatique. Par mesure de précaution, l'ensemble des outils informatiques ont été déconnectés pour éviter la propagation. Les systèmes ont repris progressivement avec le redémarrage le lundi 15 avril de la plate-forme logistique et des principales unités de production. Les différents programmes d'assurances mis en place par le Groupe ont également été déclenchés.

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 LS (ancienne dénomination Fleury Michon Traiteur)	46 578 708	118 200 227	100,00 %	80 624 431
• Fleury Michon Traiteur de la Mer	37 000	-	100,00 %	37 000
• Société d'Innovation Culinaire	6 237 000	1 111 812	100,00 %	6 237 000
• Société Immobilière Financière d'Investissement	143 055	1 592 003	100,00 %	470 249
• Room Saveurs	7 800 000	3 427 468	100,00 %	7 800 000
• PASO	220 650	5 358 238	100,00 %	43 919 887
• TOM	10 000	45 866	20,00 %	20 000
• SCI Gigaro	1 000	96 374	80,00 %	0
• Jargus	1 000	(223 078)	50,00 %	500
• Très Bien Merci	40 000	(2 380 791)	100,00 %	40 000
• L'Esprit Frais	1 000 000	(3 928 208)	100,00 %	1 000 000
• Fleury Michon Canada INC ⁽¹⁾	23 518 094	(23 146 238)	100,00 %	24 254 200
• Proconi (Slovénie)	3 373 471	(7 169 006)	100,00 %	13 460 000
• Fleury Michon Suisse ⁽²⁾	88 739	(116 997)	51,00 %	34 753
• Fleury Michon Inc. ⁽³⁾	8 734	(46 602)	100,00 %	9 147
• Fleury Michon Norge ⁽⁴⁾	185 707	(445 863)	100,00 %	3 177 317
2) Participations				
Piatti Freschi Italia	16 000 000	(3 585 245)	50,00 %	15 118 008
• Platos tradicionales	15 500 000	9 378 011	50,00 %	7 362 500
• Vallégrain Développement	2 000 000	225 847	50,00 %	1 000 000
• L'Assiette Bleue	329 264	nc	12,97 %	77 975
• SCI immobilière des saveurs	10 000	(153 425)	1,00 %	100
• Le Perche Agricole	688 700	nc	25,00 %	500 241
• Autres participations				100
TOTAL				205 143 408

(1) CAD taux de conversion clôture 0,64082 pour capital et taux de conversion moyen de 0,653596 pour résultat.

(2) CHF taux de conversion clôture 0,88739 pour capital et taux de conversion moyen de 0,870973 pour résultat.

(3) USD taux de conversion clôture 0,873362 pour capital et taux de conversion moyen de 0,853591 pour résultat.

(4) NOK taux de conversion clôture 0,10052 pour capital et taux de conversion moyen de 0,101072 pour résultat.

nc : non communiqué.

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Renseignements financiers au
80 624 431		704 928 139	14 661 683	16 439 544	31/12/2018
37 000		-	-		sans activité
6 237 000		61 572 614	357 581		31/12/2018
470 249	1 373 064	40 764	20 637		31/12/2018
7 800 000	80 459	27 599 520	1 445 925	1 638 000	31/12/2018
43 919 887	500 000	19 740 324	812 842	500 000	31/12/2018
20 000		416 914	8 634		31/12/2018
0		390 996	96 306		31/12/2018
500	199 152	148 400	(223 078)		31/12/2018
100	2 339 291	0	(31 992)		31/12/2018
1 000	3 502 172	469 434	(2 352 967)		31/12/2018
200	47 632 760	-	121 687		31/12/2018
3 800 000	9 180 000	8 534 866	(736 346)		31/12/2018
753		1 653 216	14 588		31/12/2018
9 147	80 524	-	(4 897)		sans activité
317	442 661	63 740	(189 619)		31/12/2018
15 118 008	13 425 647	107 239 545	(258 678)		31/12/2018
7 362 500		69 728 877	1 995 240	542 110	31/12/2018
1 000 000	97 700	287 331	225 847		31/12/2018
75	10 510	nc	nc		31/12/2018
100		161 111	(55 232)		31/12/2018
167 000		nc	nc		31/12/2018
100					
166 568 367	78 863 940			19 119 654	

6.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2014	2015	2016	2017	2018
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	36 535 077	39 632 425	41 947 923	45 542 553	38 385 246
b) Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions et participations	31 367 083	27 286 287	26 513 435	22 055 676	23 381 662
c) Impôts sur les bénéfices	1 967 644	- 451 551	972 225	- 750 793	207 357
d) Participation des salariés	0	0	11 060	0	0
e) Bénéfice après impôts, amortissements et provisions et participations	24 322 057	26 817 385	20 370 045	19 588 251	16 335 539
f) Montant des bénéfices distribués	5 265 308	5 265 308	4 826 533	4 826 533	5 265 308 ⁽¹⁾
3. Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant amortissements et provisions	6,70	6,32	5,82	5,20	5,28
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions et participations	5,54	6,11	4,64	4,46	3,72
c) Dividende versé à chaque action	1,20	1,20	1,10	1,10	1,20 ⁽¹⁾
4. Personnel					
a) Nombre de salariés (moyen)	160	170	181	222	195
b) Montant de la masse salariale	8 531 945	9 311 778	9 944 518	11 921 259	10 371 222
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	4 440 813	4 808 121	5 016 356	5 660 235	4 517 915

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.

6.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fleury Michon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2018, les titres de participation s'élèvent à 205 143 milliers d'euros en valeur brute et 166 568 milliers d'euros en valeur nette.

Comme indiqué dans la note 2.5 de l'annexe aux comptes annuels, une provision pour dépréciation est constituée si la valeur recouvrable de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes de la Société et dans la mesure où l'estimation des provisions pour dépréciation éventuelles nécessite l'utilisation d'hypothèses et d'estimations de la part de la direction.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance du processus d'évaluation effectuée par la direction, des méthodes retenues et des hypothèses sous-jacentes ;
- examiner les hypothèses opérationnelles retenues sous-tendant l'établissement des perspectives d'activité et de résultat des filiales en les confrontant aux réalisations passées et aux perspectives de marché ;

- examiner la cohérence entre les valeurs recouvrables ainsi déterminées et celles retenues dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition retenus pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés du Groupe ;
- Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs recouvrables retenues par la Société.

VÉRIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441 4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

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

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Fleury Michon par votre Assemblée générale du 9 juin 2011 pour le cabinet RSM Ouest et du 28 mai 2015 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet RSM Ouest était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quatrième année.

Antérieurement, le cabinet Exco Atlantique (acquis par ERNST & YOUNG Audit et renommé ERNST & YOUNG Atlantique en 2008) était commissaire aux comptes.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Orvault et Nantes, le 26 avril 2019
Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien

6.9 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

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.

a/ Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4.000.000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4.000.000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concerné par cette garantie s'élève à 2.048.654 euros.

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., d'accroître sa capacité de production pour faire face à la demande.

b/ Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4.110.643 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4.110.643 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concerné par cette garantie s'élève à 2.055.321 euros.

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 financer la construction d'une nouvelle usine à Caresanablot.

c/ Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de USD 1.925.000 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de USD 1.925.000, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concerné par cette garantie s'élève à USD 962.500.

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 financer une nouvelle usine aux USA.

d/ Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 7.500.000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 7.500.000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concerné par cette garantie s'élève à 3.500.000 euros.

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 financer une nouvelle usine en Italie.

2. AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Administrateur de la société Platos Tradicionales.

Nature et objet

En date du 15 mai 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 4.000.000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4.000.000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Torrent Fimer au profit de la banque consentant le prêt à la société Platos Tradicionales.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Platos Tradicionales concerné par cette garantie s'élève à 4.000.000 euros.

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 espagnole de votre société, Platos Tradicionales, de financer la construction d'un nouvel investissement.

3. AVEC LA SOCIÉTÉ JARGUS

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et directeur général de Jargus.

Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société toutes garanties pour sûreté de remboursement d'un emprunt de 260.000 euros au profit de la banque consentant le prêt à la société Jargus.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Jargus concerné par cette garantie est nul.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention permet à la filiale d'acquérir un fonds de commerce de restauration rapide à Nantes (Loire-Atlantique) afin de poursuivre son développement.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions 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 la société P.F.I.

a) Nature et objet

En date du 28 juin 2017, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 3.250.000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 3.250.000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concerné par cette garantie est nul.

b) Nature et objet

En date du 1er avril 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de garantie pour sûreté du paiement, par P.F.I., du montant de ses créances qu'elle cède dans le cadre d'une opération d'affacturage à la société de financement Ifitalia.

Modalités

Cette garantie porte sur un montant maximal de 2.500.000 euros.

c) Nature et objet

En date du 15 décembre 2016, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 686.013 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 686.013 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à 384.452 euros.

d) Nature et objet

En date du 17 décembre 2015, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 998.843 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 998.843 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à 266 166 euros.

e) Nature et objet

En dates des 26 juin 2014 et 29 août 2014, votre conseil d'administration a donné toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société P.F.I., dans la limite d'un montant de 1.600.000 euros.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à 79 054 euros.

2. AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES*Personne concernée*

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Administrateur de la société Platos Tradicionales.

a) Nature et objet

En date du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution en principal de 1.100.000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 1.100.000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Torrent Fimer au profit de la banque consentant le prêt à la société Platos Tradicionales.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Platos Tradicionales concerné par cette garantie est nul.

b) Nature et objet

En date du 21 décembre 2006, le conseil de surveillance a autorisé le directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales dans la limite de 30.000.000 euros.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales concerné par ces garanties s'élève à 5.084.030 euros.

3. AVEC LA SOCIÉTÉ VALLEGRAIN DEVELOPPEMENT*Personne concernée*

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et directeur général de Vallegrain Développement.

Nature et objet

En date du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a octroyé au nom de votre société toutes garanties pour sûreté de remboursement d'un emprunt de 2.400.000 euros au profit de la banque consentant le prêt à la société Vallegrain Développement.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Vallegrain Développement concerné par cette garantie s'élève à 2.400.000 euros.

4. AVEC LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON AMERIQUE (ANCIENNEMENT DENOMMEE DELTA DAILYFOOD INC - CANADA)*Personne concernée*

M. Régis Lebrun, directeur général de votre société et président de Fleury Michon Amérique.

Nature et objet

En date du 26 juin 2007, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada dans la limite de 35 000 000 CAD.

Modalités

Au 31 décembre 2018, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Fleury Michon Amérique par cette garantie est nul.

5. AVEC LA SOCIÉTÉ TRÈS BIEN MERCI !

Personne concernée

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Président de la société Très Bien Merci !.

Nature et objet

En date du 11 avril 2014, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention de compte courant d'associés avec la société Très bien Merci !. Cette convention porte sur les dépenses réalisées par votre société pendant les trois années antérieures à son immatriculation.

Modalités

Les sommes inscrites au compte courant de la société Très Bien Merci ! portent intérêts annuels au taux EURIBOR trois mois majoré de 1,25 %. Le montant des intérêts pris en charge en 2018 par la société Très bien Merci ! s'élève à ce titre à 29 604 euros.

6. AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.) SAS

Personne concernée

M. Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration de votre société et Directeur général de 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 2018, une somme de 934 650 euros.

Orvault et Nantes, le 26 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Nicolas Perenchio

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien

Les antibiotiques c'est pas automatiques. Même pour les cochons.

PORCS NOURRIS SANS OGM ET SANS ANTIBIOTIQUES.

Chez Fleury Michon, entreprise vendéenne, familiale et indépendante depuis 5 générations, nous faisons du combat pour le Manger Mieux notre priorité. C'est pourquoi nous avons créé il y a 2 ans notre propre filière d'élevage de porcs nourris sans OGM (<0,9%) et sans antibiotiques après sevrage.

#VENEZVERIFIER
sur fleurymichon.fr



FLE FR 0000074759
Euronext Paris

6,1 %
ROE

30 %
Flottant

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	224	7.3	ACTIONNARIAT	229
7.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	228	7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	229
7.2.1	Capital social	228	7.3.2	Franchissements de seuils sur les 12 derniers mois	229
7.2.2	Historique du capital social	228	7.3.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions	230
			7.3.4	Actionnariat des salariés	230
			7.3.5	Autocontrôle	230
			7.3.6	Délégations et autorisations	232
			7.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	233

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-propriétaire a le droit de participer à toutes les Assemblées générales.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles, il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- 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 fonds a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction. Le solde dudit bénéfice, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Toutefois, l'Assemblée générale ordinaire a la faculté de prélever sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividendes, les sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra. Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (ARTICLES 17-18 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation.

Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée.

En l'absence du Président du Conseil d'administration, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'administration délégué à cet effet.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

- II. Un ou deux salariés actionnaires sont nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Par ailleurs, lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi (article L. 225-27-1-II du Code de commerce) est inférieur ou égal à 12, le Conseil d'administration comprend en outre un Administrateur représentant les salariés. Lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi est supérieur à 12, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation, un second Administrateur représentant les salariés

est nommé. Si le nombre d'Administrateur redevient inférieur ou égal à 12, le mandat du second Administrateur représentant les salariés sera maintenu jusqu'à son échéance. Le(s) candidat(s) au mandat d'Administrateur est (sont) désigné(s) par le Comité d'entreprise de la Société.

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pris en compte ni pour la détermination du nombre minimal et maximal d'Administrateurs, ni pour l'application des dispositions de l'article L. 225-18-1 al. 1^{er} du Code de commerce.

- III. Les membres du Conseil d'administration, quelles que soient les modalités et le fondement juridique de leur désignation, sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans.

Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle).

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
- Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

- II. Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur général ainsi que, s'il en est nommé, le ou les Directeurs généraux délégués.

- III. Le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même.

Toutefois, le Conseil d'administration pourra, par anticipation, et dans la limite d'un montant qu'il fixera par opération, autoriser le Directeur général à réaliser de telles opérations, cette autorisation étant valable pendant une durée maximale de douze mois, prorogée automatiquement, le cas échéant, dans la limite de huit semaines dans l'attente de la tenue du prochain Conseil d'administration.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération de son Président.

- II. Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Si le mandat d'Administrateur du Président, venant à échéance, est renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires, le mandat de Président sera automatiquement prorogé jusqu'au jour de la tenue de la prochaine séance du Conseil d'administration. Si le mandat d'Administrateur du Président n'est pas renouvelé, le Conseil d'administration devra se réunir à l'issue de l'Assemblée pour élire son nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment et sans indemnités.

DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 16 DES STATUTS)

- I. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, la Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la désignation de son Président. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

L'option retenue par le Conseil d'administration ne peut être remise en cause que lors du renouvellement ou du remplacement du Président du Conseil d'administration, ou à l'expiration du mandat du Directeur général.

- II. En fonction du choix effectué par le Conseil d'administration conformément aux dispositions ci-dessus, la Direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

La durée du mandat du Directeur général est de trois ans.

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Lorsque le Directeur général n'assume pas les fonctions de Président du Conseil d'administration, sa révocation peut donner lieu à dommages-intérêts, si elle est décidée sans juste motif.

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

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

- III. Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

La rémunération des Directeurs généraux délégués est fixée par le Conseil d'administration.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués assistent le Directeur général dans le cadre du fonctionnement interne de la Société mais disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

7.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est composé de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros et entièrement libérées.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAARS sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au

choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{er} avril 2016. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'achèvera le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice, aucun BSAAR n'a été exercé.

Informations sur les bons de souscription (BSAAR) au 31 décembre 2018

Nombre total de bons pouvant être souscrits	118 800
Nombre total de bons émis	61 211
Nombre total de bons exercés	37 238
Nombre total de bons restants non exercés	23 973

La Société n'a pas émis d'autres instruments dilutifs à la date d'établissement du présent document.

Il n'existe aucun nantissement portant sur les actions de l'émetteur ni sur les actions des filiales de l'émetteur.

7.2.2 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Année	Opération sur le capital	Nombre d'actions	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale	Montant du capital
1999	Situation au 01/01/1999	-	4 487 724	3,04898 ⁽¹⁾	13 682 982,27
2000	Introduction en Bourse, émissions d'actions	511 000	4 998 724	3,04898 ⁽¹⁾	15 241 011,22
2001	Incorporation au capital, conversion en euros	-	4 998 724	3,05	15 246 108,20
2002	Augmentation de capital, emprunt convertible en actions	97 200	5 095 924	3,05	15 542 568,20
2009	Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 500 167	4 595 757	3,05	14 017 058,85
2011	Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 208 000	4 387 757	3,05	13 382 658,85
	Situation au 31/12/2018	-	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 2018			Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	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)	2 034 548	46,37 %	54,82 %	2 021 303	46,07 %	54,48 %	2 021 303	46,07 %	58,39 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier - Gonnord)	516 448	11,77 %	14,17 %	529 663	12,07 %	14,54 %	529 663	12,07 %	10,13 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 550 996	58,14 %	68,99 %	2 550 966	58,14 %	69,02 %	2 550 966	58,14 %	68,52 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,10 %	269 257	6,14 %	7,10 %	269 257	6,14 %	7,73 %
Public	1 324 734	30,19 %	19,95 %	1 317 794	30,03 %	19,90 %	1 167 568	26,61 %	19,29 %
FCPE actionnariat salariés	151 565	3,45 %	3,96 %	152 745	3,48 %	3,98 %	161 473	3,68 %	4,46 %
Auto contrôle	91 205	2,08 %	-	96 965	2,21 %	-	238 493	5,44 %	-
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 68,99 % des droits de vote (68,13 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2018.

Il n'existe pas de titres comportant des prérogatives particulières ; à l'exception des droits de vote double attribués (décision de l'Assemblée générale du 13 mai 2002), conformément à l'article 10 paragraphe 1 alinéa 3 des statuts, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. Ce droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Les statuts ne comportent aucune clause qui restreint l'exercice des droits de vote ou les transferts d'actions, qui sont libres. Par ailleurs, il n'existe aucune convention ou promesse synallagmatique portant sur l'acquisition de titres de la Société représentant au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS SUR LES 12 DERNIERS MOIS

La Société a été informée des franchissements de seuils suivants au cours des 12 derniers mois :

- La société AXA Investment Managers, agissant pour le compte du FCPE Egépargne Croissance dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 2 % du capital de la société Fleury Michon le 31 mai 2018. À cette date, le FCPE

Egépargne Croissance détenait 90 000 actions et droits de vote de la Société représentant 2,05 % du capital et 1,22 % des droits de vote de la dite société.

Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition des actions de la société Fleury Michon sur le marché.

7.3.3 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D'ACTIONS

Par lettre en date du 10 juin 2002, la société holding de contrôle et de participations, (FHC Holding ayant été absorbée au 30 décembre 2011), et les membres de la famille Gonnord, à savoir M. Yves Gonnord, M^{me} Geneviève Gonnord, M. François Chartier, ainsi que M. Grégoire Gonnord, M^{me} Claire Gonnord, M^{le} Marie Gonnord,

M. Pierre Gonnord et M. Hervé Gonnord ont déclaré agir à compter du 3 septembre 2002 de concert dans le cadre de l'exercice des droits de vote de la société Fleury Michon SA.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaire.

7.3.4 ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Lors de l'introduction en Bourse, 150 000 actions représentant 3 % du capital ont été souscrites par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise, au travers du FCPE Fleury Michon Actionnariat. À la clôture de l'exercice, le nombre d'actions détenues par le FCPE est de 151 565, soit 1 180 actions de moins par rapport à 2017. La part du capital social détenue par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise est de 3,45 % contre 3,48 % l'année précédente. Conformément à l'article 11.I alinéa 4 de nos statuts, deux salariés actionnaires sont actuellement nommés en qualité de membres du Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Au cours de l'exercice précédent, les salariés du Groupe des sociétés ayant leur siège en France ont bénéficié de l'attribution effective de 91 650 actions gratuites (30 actions par bénéficiaire) sous réserve d'une ancienneté suffisante. Ces actions ont été immédiatement disponibles, le conseil n'ayant pas fixé de période de conservation. Les actions sous condition de performance ont également été livrées aux salariés bénéficiaires, à savoir 210 actions par bénéficiaires pour un total de 13 440 actions.

Les deux principaux plans d'attribution gratuite d'actions, décidés en février 2013, ont permis ainsi aux salariés de devenir directement actionnaire à hauteur de 2,40 % du capital, en complément du FCPE Fleury Michon Actionnariat. Ces actions de l'entreprise détenues individuellement par les salariés ne sont donc plus en actions propres disponibles (auto-contrôle) et ne sont pas recensées dans l'actionnariat salariés.

Depuis l'opération initiale de 2013 et sur délégation des Assemblées générales annuelle, le Conseil d'administration décide et renouvelle chaque année l'attribution de 30 actions gratuites à chaque nouveau salarié pour certaines sociétés contrôlées par la société mère et ayant leurs sièges sociaux en France. Les bénéficiaires ne sont titulaires des actions qu'au terme de la période d'attribution ou à l'issue de la période de conservation, sous réserve de satisfaire aux conditions d'ancienneté et de présence à la date effective d'attribution des actions gratuites.

Ainsi au cours de l'exercice, 192 salariés (ou ayant droits) désignés ci-avant ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon, soit un total de 5 760 actions propres distribuées.

7.3.5 AUTOCONTRÔLE

Les opérations récentes et significatives concernent :

- D'une part, la cession en juillet 2014 de 95 000 actions auto-détenues par la Société (représentant 2,1 % du capital) et la cession concomitante de 60 238 actions complémentaires dans les mêmes conditions que l'opération principale par la société holding de contrôle et de participations (SHCP), le flottant a été élargi pour atteindre 26 % du capital ;
- D'autre part au cours de l'exercice 2017, l'attribution effective des actions gratuites réservées aux salariés du Groupe et actions gratuites sous condition de performance réservées aux Comités de direction et cadres de direction. Le nombre d'actions propres ainsi distribuées est respectivement de 91 650 actions et de 13 440 actions.

Par ailleurs, 37 238 actions propres ont également été cédées, principalement en 2017, du fait de l'exercice de bons de souscription d'actions (BSAAR). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016 et s'achèvera le 22 mars 2020. Le nombre de bons de souscription restants en fin d'exercice est de 23 973 BSAARs permettant d'acquérir un nombre équivalent d'actions.

Au cours de l'exercice, la Société n'a pas procédé à l'achat ni à la cession d'actions propres.

L'Assemblée générale annuelle du 26 juin 2018, de par sa dix-huitième 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 241-7 du Règlement général de l'AMF.

Ainsi au 31 décembre 2018, la Société détenait par autocontrôle 91 205 *versus* 96 965 du fait de la distribution des actions gratuites

pour les plans complémentaires destinés aux nouveaux salariés. Les actions propres restantes sont comptabilisées pour une valeur nette comptable de 2 687 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 29,47 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions	Nombre d'actions	Prix de revient unitaire	Valeur (en milliers d'euros)
Actions propres au 01/01/2017	238 493	28,58	6 816
Achats actions propres au cours de l'exercice			
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 141 528	27,97	- 3 959
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2017	96 965	29,47	2 857
Achats actions propres au cours de l'exercice			
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 5 760	29,47	- 170
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2018	91 205	29,47	2 687

En tenant compte des actions propres détenues par l'intermédiaire du contrat de liquidité, soit 2 395 actions (motif animation du cours de Bourse : achats 26 587 actions, ventes 25 256 actions au cours de l'exercice 2018, soit une part de capital de 0,05 %), la part du

capital social auto-détenu s'élève à 2,13 % au 31 décembre 2018 *versus* 2,23 % au 31 décembre 2017. Le coût annuel du contrat d'animation du cours de Bourse s'élève à 22 868 euros.

Les mouvements sur les actions propres d'opération et d'utilisation au cours des deux derniers exercices et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2016	Rachats/Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2017	% du capital
Opération de croissance externe	124 387		- 124 387		0	0,00 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions						
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	114 106	- 141 528	124 387		96 965	2,21 %
Annulation d'actions						
TOTAL ACTIONS PROPRES	238 493	- 141 528	0	0	96 965	2,21 %

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2017	Rachats/Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2018	% du capital
Opération de croissance externe					0	0,00 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions						
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	96 965	- 5 760			91 205	2,08 %
Annulation d'actions						
TOTAL ACTIONS PROPRES	96 965	- 5 760	0	0	91 205	2,08 %

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 juin 2018.

Programme de rachat d'actions :

- Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros ;
- Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros ;
- Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 d'euros.

7.3.6.2 AUTORISATIONS DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL

L'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 26 juin 2018 dans sa trentième résolution a autorisé pendant une durée de 24 mois à réduire le capital social par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application de l'autorisation de procéder à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social conformément à l'article 225-209 du Code de

commerce et en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

La société Fleury Michon n'a procédé à aucune réduction du capital social par annulation de ses propres actions depuis cette autorisation.

7.3.6.3 DÉLÉGATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES OPÉRATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 11 février 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois sur ses seules décisions, de bons de souscription et/ou d'actions remboursables. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de la tenue de l'AGE, la durée de la validité de la délégation. Le Conseil d'administration était ainsi autorisé à augmenter le capital social pour un montant nominal global maximum de 503 250 euros, soit une émission de 165 000 actions au maximum d'un nominal de 3,05 euros, et à fixer le prix d'émission des actions incluant donc la prime d'émission. Le Conseil d'administration n'a pas procédé à une augmentation de capital selon les conditions décrites ci-avant.

À ce jour, il n'y a pas de délégation donnée au Conseil d'administration pour procéder à une augmentation de capital.

7.3.6.4 DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 26 juin 2018 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuites. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

Les Conseils d'administration en date du 17 décembre 2015, du 20 décembre 2017, du 4 septembre 2018 et du 19 décembre 2018 ont décidé l'attribution d'actions gratuites en application des délégations consenties antérieurement par les Assemblées générales annuelles.

Le montant maximal d'actions distribuables au 31 décembre 2018 est de 58 810 actions.

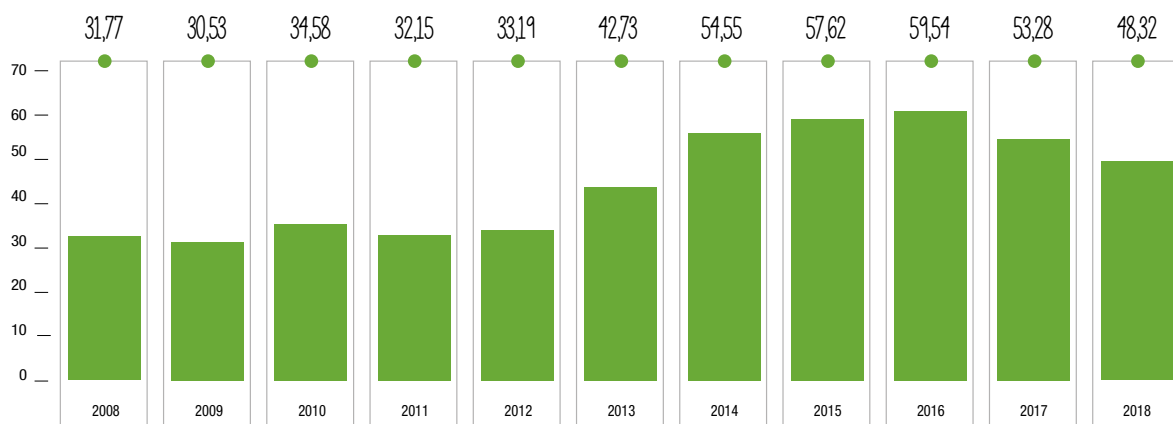
7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris.

Catégorie : Eurolist compartiment B

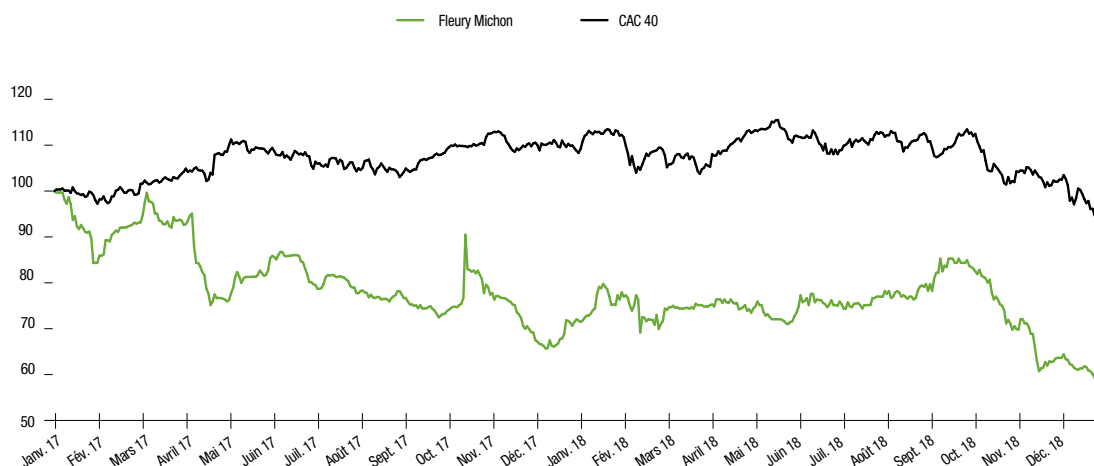
Code ISIN : FR 0000074759 FLE

COURS MOYEN HISTORIQUE



Données sur le titre	2016	2017	2018
Plus haut cours de clôture (en euros)	64,60	65,20	55,60
Plus bas cours de clôture (en euros)	55,30	42,83	37,60
Dernier cours de l'exercice (en euros)	64,40	46,96	38,60
Moyenne quotidienne des échanges	1 328	1 893	1 138
Volume total des échanges	346 500	482 767	290 089

ÉVOLUTION DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ (RÉFÉRENCE CAC 40) BASE 100 AU 1^{ER} JANVIER 2017



**0 CONSERVATEUR,
100% PLAISIR.**



PLUS D'INFORMATIONS

www.fleurymichon.fr

VOS QUESTIONS

écrivez nous à
infos.finances@fleurymichon.fr

8

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1	PROJET DE RÉSOLUTIONS	236
8.1.1	Assemblée générale ordinaire	236
8.1.2	Assemblée générale extraordinaire	242

8.1 PROJET DE RÉOLUTIONS

Texte des résolutions devant être soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 28 mai 2019.

8.1.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport général des Commissaires aux comptes, du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif à ce rapport, approuve les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 ne font apparaître aucune somme au titre des dépenses non déductibles fiscalement.

Le bénéfice de l'exercice 2018	16 335 539 €
Augmenté du report à nouveau des exercices antérieurs	26 410 595 €
Porte le bénéfice distribuable à	42 746 134 €
qui sera réparti de la façon suivante :	
• Versement d'un dividende de 1,20 € par action x 4 387 757 actions, soit	5 265 308 €
• Affectation au compte « réserves facultatives »	11 000 000 €
• Affectation au compte report à nouveau	26 480 826 €
TOTAL	42 746 134 €

Chaque action recevra un dividende de 1,20 euro. Ce dividende serait versé au plus tard le 4 juin 2019, soit dans un délai de cinq jours de Bourse.

Les sommes dues au titre de la CSG (9,9 %), de la CRDS (0,5 %), du prélèvement social de 4,5 % et de sa contribution additionnelle (0,3 %), outre la contribution au titre du RSA (2 %), soit au total 17,2 % du montant brut des dividendes, seront directement prélevées par l'établissement payeur sur le dividende versé aux actionnaires personnes physiques, conformément aux dispositions

DEUXIÈME RÉOLUTION

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 2018, tels qu'ils lui sont présentés.

TROISIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée générale décide, conformément aux propositions du Conseil d'administration, la répartition suivante des résultats :

de la loi n° 2007-1822 du 24 décembre 2007, de sorte que le dividende versé aux actionnaires sera net de prélèvements sociaux.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2018, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont soumis (i) soit à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % (PFU), (ii) soit, sur option expresse, annuelle et globale exercée dans la déclaration, selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu, avec bénéfice de l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

En conséquence, depuis le 1^{er} janvier 2018, l'établissement payeur versant des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France est tenu de pratiquer un prélèvement à la source non libératoire de 12,8 %. Ce prélèvement est un acompte d'impôt sur le revenu, imputable sur l'impôt dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été opéré. Si l'impôt finalement dû est inférieur au prélèvement de 12,8 % réalisé, la différence sera restituée.

Au final, l'établissement payeur prélèvera sur le dividende une somme égale à 12,8 % de son montant, outre les prélèvements sociaux visés ci-avant (17,2 %), soit une somme totale de 30 % du montant du dividende avant son versement à l'actionnaire, de sorte que le montant net du dividende distribué à l'actionnaire sera de 0,84 euro.

Exercice	Nombre d'actions existantes	Dividende brut par action
2015	4 387 757	1,20 €
2016	4 387 757	1,10 €
2017	4 387 757	1,10 €

L'Assemblée prend également acte, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, de ce que le dividende de 1,10 euros par action mis en distribution par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 26 juin 2018, soit la somme totale de 4 826 533 euros, a été éligible en totalité à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques susceptibles d'en bénéficier.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale donne quitus de leur gestion aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale espagnole Platos Tradicionales en garantie d'un emprunt de 8 000 000 euros réalisé par cette dernière en vue de financer la construction d'un nouvel investissement, à concurrence de la moitié de son montant, soit 4 000 000 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 15 mai 2018.

SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un crédit-bail de 8 000 000 euros contracté par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant, soit 4 000 000 euros et, pour un montant équivalent, à titre de contre-garantie de la garantie accordée par la société Beretta ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 4 septembre 2018.

Par exception, les personnes appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur au seuil de 50 000 euros pour les personnes célibataires, divorcées ou veuves, et de 75 000 euros pour les couples, peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 12,8 %. La demande de dispense doit être présentée à la Société ou à l'établissement payeur par le contribuable avant le 30 novembre de l'année précédant celle du paiement.

En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents ont été les suivants :

SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de la société Jargus, pour sûreté de la totalité d'un emprunt de 260 000 euros contracté en vue de financer l'acquisition d'un fonds de commerce de restauration rapide à Nantes ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 4 septembre 2018.

HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un crédit-bail contracté par cette dernière d'un montant de (8 221 285,80 euros), outre la TVA en vue de financer la construction d'une nouvelle usine à Caresanablot, caution consentie à concurrence de la moitié de son montant, soit une caution principale à notre charge de 4 110 642,90 euros outre la TVA, outre un engagement complémentaire et accessoire de contre-garantie à hauteur du même montant ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 4 septembre 2018.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt d'un montant maximum de trois millions cinq cent mille dollars (3 500 000 dollars) en vue de financer la construction d'une nouvelle usine aux USA, caution consentie à concurrence de la moitié de son montant, soit une caution principale à notre charge de 1 925 000 dollars, outre un engagement complémentaire et accessoire de contre-garantie à hauteur du même montant en contre-garantie en second rang de l'engagement de

caution principal consenti par notre co-actionnaire Beretta ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 4 septembre 2018.

DIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt d'un montant de 15 000 000 euros en vue de financer la construction d'une nouvelle usine en Italie, caution consentie à concurrence de la moitié de son montant, soit une caution principale à notre charge de 7 500 000 euros, outre un engagement complémentaire et accessoire de contre-garantie à hauteur du même montant en contre-garantie en second rang de l'engagement de caution principal consenti par notre co-actionnaire Beretta ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 4 septembre 2018

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 la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt de 5 000 000 euros réalisé par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant (augmenté d'une « marge de sécurité » de 30 %), soit 3 250 000 euros et, pour un montant équivalent, à titre de contre-garantie de la caution 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 28 juin 2017.

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 la convention de caution en faveur de notre filiale espagnole Platos Tradicionales en garantie d'un emprunt de 2 200 000 euros réalisé par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant, soit 1 100 000 euros et, pour l'autre moitié du montant de l'emprunt, soit 1 100 000 euros, à titre de contre-garantie de la garantie accordée par la société Torrent Fimer, ledit emprunt étant destiné à financer un investissement ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 20 décembre 2017.

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 de la convention de caution en faveur de la société Vallegrain Développement en garantie d'un emprunt de 2 400 000 euros réalisé par cette dernière essentiellement en vue de financer l'acquisition d'actifs (marque, cahiers des charges) auprès de la société Vallégrain Distribution ; la banque prêteuse a demandé à ce que notre société garantisse la totalité de cet emprunt, considérant que la qualité de la

signature de notre co-associé, Leveau SAS, qui détient comme Fleury Michon SA 50 % du capital de Vallegrain Développement, n'était pas suffisante ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 20 décembre 2017.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la 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 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.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite 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.

SEIZIÈME 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 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.

DIX-SEPTIÈME 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 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.

DIX-HUITIÈME 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 en garantie d'un emprunt souscrit par P.F.I. 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.

DIX-NEUVIÈME 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 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.

VINGTIÈME 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 5 823 211 euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil de surveillance dans sa séance du 21 décembre 2006.

VINGTIÈME-ET-UNIÈME 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 dollars Canadiens au profit de notre filiale Fleury Michon Amérique (anciennement dénommée Delta Dailyfood Inc.- Canada) ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil de surveillance dans sa séance du 27 juin 2007.

VINGT-DEUXIÈME 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.

VINGT-TROISIÈME 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 2019, une somme globale de 197 500 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, pendant une nouvelle période de 18 mois, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- soit d'animer le cours par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- soit de les conserver en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- soit de couvrir l'exercice d'options de conversion, d'échange ou de tout autre mécanisme de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions ;
- soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du groupe Fleury Michon, soit dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, soit plus généralement dans le cadre de toute cession et/ou attribution d'actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales ;
- soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital, en vue d'optimiser le résultat par action, conformément à l'autorisation qui a été donnée, pour une durée de 24 mois, par l'Assemblée générale Mixte du 26 juin 2018,

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 vente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros.

Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 euros.

Les rachats d'actions pourront s'opérer par tous moyens, en une ou plusieurs fois, y compris en période d'offre publique, et notamment par voie d'achat de blocs de titres ou par applications hors marché.

Cette autorisation remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale Mixte Ordinaire annuelle et Extraordinaire dans sa séance du 26 juin 2018.

Il est précisé que si les titres acquis dans le cadre du présent programme de rachat d'actions devaient être annulés, cette réduction de capital aurait pour conséquence d'accroître le

pourcentage de participation détenu par le concert Gonnord-Chartier qui détient 58,14 % des actions et 68,14 % 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.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Claire GONNORD, demeurant 18, rue de la Capitale 13007 Marseille, 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 2021 et tenue en 2022.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Nicolas LE CHATELIER, demeurant 2, avenue Napoléon 60000 Compiègne, 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 2021 et tenue en 2022.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, étant rappelé que la part variable de la rémunération de Monsieur Régis Lebrun, Directeur général, représente 25 % de sa rémunération totale et se décompose ainsi :

- atteinte des résultats économiques : 60 % ;
- atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ;
- objectifs RSE : 20 %,

et que dans sa séance en date du 18 décembre 2018, le Comité des nominations et rémunérations, présidé par Monsieur Nicolas le Chatelier, a estimé que les objectifs fixés étaient atteints dans les proportions suivantes :

- objectifs économiques : 80,83 % ;
- objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 100 % ;
- objectifs RSE : 75 %,

ce qui, compte tenu des taux de pondération affectés à chacun des objectifs, permet de constater que ces objectifs ont été atteints à 83,5 %, montant porté à 90 % par décision du Comité des nominations et rémunérations compte tenu de la dynamique retrouvée au sein du Groupe, approuve la part variable de la rémunération devant être allouée à Monsieur Régis Lebrun au titre de l'exercice 2018 pour la somme de 123 275 euros.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, décide d'approuver les principes et les critères de répartition et d'attribution des éléments fixes composant la rémunération totale ainsi que les jetons de présence et les avantages de toute nature attribuable à Monsieur Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019 tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduits ci-dessous :

Éléments de rémunération	Proposés au titre de l'exercice 2019	Attribués au titre de l'exercice 2018
Rémunération fixe	162 035 €	159 171 €
Rémunération variable	N/A	N/A
Rémunération variable différée	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A
Jetons de présence	15 080 €	15 080 €
Rémunérations exceptionnelles	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	N/A
Actions gratuites de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise de fonction	N/A	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A	N/A
Avantages de toute nature (notamment assurance chômage, voiture de fonction)	5 392	899
TOTAL	182 507 €	175 150 €

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, décide d'approuver les principes et les critères de répartition et

d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale ainsi que les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Régis Lebrun, Directeur général, au titre de l'exercice 2019 tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduits ci-dessous :

Éléments de rémunération	Proposés au titre de l'exercice 2019	Attribués au titre de l'exercice 2018
Rémunération fixe	278 875 €	273 942 €
Rémunération variable	50 % de la rémunération brute annuelle Elle se décompose ainsi : ● Atteinte des résultats économiques : 60 % ; ● Atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ; Objectifs RSE : 20 %.	25 % de la rémunération brute annuelle Elle se décompose ainsi : ● Atteinte des résultats économiques : 60 % ; ● Atteinte des objectifs stratégiques et développement de nouveaux business : 20 % ; Objectifs RSE : 20 %. Somme fixée à 123 275 € sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale annuelle
Rémunération variable différée	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunérations exceptionnelles	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	N/A
Actions gratuites sans conditions de performance	N/A	6 700 actions gratuites attribuables le 4 septembre 2020 pour une valeur au 04/09/2018 de 318 142 €
Actions gratuites avec conditions de performance	N/A	Un maximum de 15 000 actions gratuites sous réserve de l'atteinte, au plus tard le 31/12/2024, d'un montant de ROC à périmètre constant, en intégrant les joint-ventures à 100 %, avec 3 paliers permettant l'attribution de 10 000, 12 500, ou 15 000 actions gratuites
Indemnité de prise de fonction	N/A	N/A
Indemnité de cessation de fonction	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisation définie	N/A	N/A
Avantages de toute nature :		
● assurance chômage	28 827 €	28 785 €
● voiture de fonction	9 440 €	9 440 €

8.1.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

TRENTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 18 de nos statuts pour permettre le vote à distance par voie électronique, car les dispositions réglementaires du Code de commerce (articles R. 225-75 et R. 225-61) requièrent une autorisation expresse des statuts pour permettre la mise en œuvre d'une telle modalité de vote à distance.

Il suggère que cette faculté soit utilisable pour toute Assemblée d'actionnaires, et non seulement l'Assemblée générale ordinaire annuelle.

L'article 18 des statuts est en conséquence modifié comme suit :

« **ARTICLE 18 - TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES**

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

Le vote à distance par voie électronique est expressément autorisé et peut être utilisé à l'occasion de toute Assemblée générale d'actionnaires, quelle qu'en soit l'objet. »

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites au profit des bénéficiaires appartenant aux catégories qu'il déterminera parmi les membres du personnel de la Société ou de certaines des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou à des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce de la Société ou de certaines des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. Décide que le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire ;
3. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 1 % du capital de la Société à ce jour, sous réserve d'éventuels ajustements aux fins de maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de 10 % du capital de la Société à ce jour ;
4. Décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux (2) années, le Conseil d'administration étant libre d'allonger cette période d'acquisition et de fixer ou de ne pas fixer, au terme de ce délai, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires ;

5. Décide que l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux bénéficiaires d'actions existantes auto-détenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage ; 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.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre l'autorisation accordée dans le cadre de la première résolution ci-avant, et :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires,
 - déterminer la durée exacte de la période d'acquisition,
 - décider s'il y a lieu de fixer une période de conservation, et dans l'affirmative en déterminer la durée,
 - déterminer le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire,
 - déterminer le nombre maximum global d'actions gratuites attribuées aux salariés et mandataires sociaux pouvant en bénéficier,
 - arrêter la date de l'attribution des actions gratuites,
 - déterminer toutes les autres caractéristiques de l'opération non fixées par l'Assemblée,
 - et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et prendre toutes décisions permettant la mise en œuvre de cette opération, notamment en ce qui concerne la mise en place de mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la période d'acquisition ;
2. Fixe à dix-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.

TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.



TABLE
de concordance

ATTESTATION
du responsable
du document de référence

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	246	9.6	ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	249
9.2	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	246	9.7	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	250
	Responsable du Document de référence	246			
	Attestation du responsable du Document de référence	246			
9.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	247	9.8	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	252
9.4	COMMUNIQUÉS FINANCIERS	247	9.9	LEXIQUE	256
	Contacts	247			
9.5	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR	248			
9.5.1	Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	248			
9.5.2	Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	248			

9.1 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement européen (CE) n° 809/2004 pris en application de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- Les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 5 du Document de référence n° D.18-0407 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr>

- 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 2016 figurant au chapitre 5 du Document de référence n° D.17-0433 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2017.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr>.

9.2 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 9.8, 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.

Pouzauges, le 26 avril 2019

Régis Lebrun
Directeur général

9.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurmichon.fr>.

Les demandes d'informations financières sont à envoyer à infos.finances@fleurmichon.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.fleurmichon.fr>.

9.4 COMMUNIQUÉS FINANCIERS

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS EN 2018

30/01/2018	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017
03/04/2018	Communiqués résultats annuels 2017 et acquisition de la société Paso
10/04/2018	Chiffre d'affaires au 31 mars 2018
26/04/2018	Document de référence 2017
19/07/2018	Chiffre d'affaires au 30 juin 2018
04/09/2018	Communiqués résultats du 1 ^{er} semestre 2018
25/10/2018	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2018

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS ET AGENDA FINANCIER 2019

23/01/2019	Communiqué prime exceptionnelle de pouvoir d'achat
30/01/2019	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018
02/04/2019	Communiqués résultats annuels 2018
18/04/2019	Chiffre d'affaires au 31 mars 2019
26/04/2019	Document de référence 2018
18/07/2019	Chiffre d'affaires au 30 juin 2019
10/09/2019	Communiqués résultats du 1 ^{er} semestre 2019
25/10/2019	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2019

Les informations financières et communiqués de la Société sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurmichon.fr>.

CONTACTS

Contact communauté financière :
Jean-Louis ROY, Directeur administratif & financier

Tél. : 02 51 66 30 20 – infos.finances@fleurmichon.fr

9.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

9.5.1 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres

3, rue Émile-Masson
44019 Nantes

RSM OUEST

L'Arpège 213, route de Rennes
BP 60277
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représentée par M. Luc Derrien

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes
Représentée par M. Nicolas Perenchio

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Auditex

1-2 Place des Saisons
92037 Paris La Défense Cedex

Néant

DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

23 mai 2017

DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le
31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le
31 décembre 2022

9.5.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres

3, rue Émile-Masson
44019 Nantes

RSM OUEST

L'Arpège 213, route de Rennes
BP 60277
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représentée par M. François Macé

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

9.6 ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

FINEXFI

96, boulevard Marius Vivier Merle
69003 LYON 9
Représentée par M^{me} Isabelle Lhoste

9.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres du Document de référence.

Textes de référence			N° de chapitres
Activité de la Société sur l'exercice.			
Code de commerce	L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	4.2, 4.3 et 4.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature financière	1.1
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	2
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	4.9
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	4.10
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	4.4 et 4.6
Code général des impôts Art. 243 bis		Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	4.7
Code général des impôts Art. 223 quater		Informations sur les charges non fiscalement déductibles	4.8
Code de commerce	L. 441-6-1, D.441-4	Informations sur les délais de paiement	4.8
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	1.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	1.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	1.5.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.5.4.4 et 1.5.4.5
Déclaration de performance extra-financière			
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et les conséquences environnementales de l'activité	2
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105	Modèle d'affaires et matrice de matérialité	1.3
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise			
Code de commerce	L. 225-37	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	3
Code de commerce	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	3.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	3.3
Code de commerce	L. 225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.3.3
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	3.3.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.3.4
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.3.4

Textes de référence			N° de chapitres
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.3.5
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	7.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	7.1 et 7.3.6
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	7.3.5
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	7.3.6
Code de commerce	L. 225-37-5 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	7.2 et 7.3.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	7.3.1 et 7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	7.3.1
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	7.3.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	7.3.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porte gravement atteinte à ses intérêts	n/a
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.3.1, 3.3.3
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	1.5.3 5.5 (note 3.10)
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 225-100-1	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe relatives à l'élaboration du traitement de l'information comptable et financière	1.6
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	5.5 (note 1)
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.7

9.8 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	9.2	246
1.2. Déclaration de la personne responsable	9.2	246
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.5.1	248
2.2. Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	9.5.2	248
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES		
3.1. Informations financières historiques	1.1	6
3.2. Informations intermédiaires	n/a	-
4. FACTEURS DE RISQUE		
4.1. Les risques juridiques	1.5.3	25
4.2. Les risques industriels et environnementaux	2.4	73
4.3. Le risque de crédit et/ou de contrepartie	1.5.4.5	27
4.4. Les risques opérationnels	1.5.1, 1.5.2	24
4.5. Les risques de liquidité	1.5.4.4	26
4.6. Les risques de marché		
4.6.1. Le risque de taux	1.5.4.2	26
4.6.2. Le risque de change	1.5.4.1	26
4.6.3. Le risque sur actions et autres instruments financiers	1.5.4.3	26
4.6.4. Le risque sur matières premières	1.5.2	24
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	224
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	7.1	224
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1	224
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	224
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.2, 4.4	8, 151
5.2. Investissements		
5.2.1. Les principaux investissements de l'émetteur réalisés	1.3.6, 4.9, 6.5 note annexe 1	22, 154, 198
5.2.2. Les principaux investissements de l'émetteur en cours	4.9, 6.5 notes annexes 3 & 16	154, 200, 207
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, 1.3	6, 11
6.2. Principaux marchés	1.3.3	18
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	1.3.3	18
7. ORGANIGRAMME		
7.1. Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.3	11
7.2. Liste des filiales importantes de l'émetteur	5.5 note annexe 3.27, 6.6	185, 210
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS		
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.3.6, 5.5 notes annexes 3.3 & 3.4	22, 174
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.4	73
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
9.1. Situation financière	4.2, 4.3	148, 151
9.2. Résultat d'exploitation	4.2.2	150
9.2.1. Facteurs importants	4.1, 4.2	148, 148
9.2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	4.2.1	148
9.2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	1.5	28
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	166, 196, 228
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	5.3, 6.3, 5.5 note annexe 3.21	161, 195, 182
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	169, 177, 179
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	7.3.1	229
10.5. Sources de financement	1.3.6 & 5.5 note annexe 3.11	22, 179
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	1.4	23
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	4.4	151
12.2. Événement raisonnablement susceptible d'influer sur les perspectives	4.4	151
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	124
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.4.3	144
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	3.3.1, 3.3.2, 3.3.3	136, 137, 138
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	3.3.3	138

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1. Date d'expiration des mandats	3.2.2	134
16.2. Contrats de service	3.4.3	144
16.3. Comité d'audit et Comité de rémunération	3.1.2	125
16.4. Conformité, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise.	3.1.4	129
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	2.5.3, 5.5 note annexe 3.23	89, 183
17.2. Participations et stock-options	3.3.4	138
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2.1	228
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 notifiés en vertu de la législation nationale applicable	7.3.1, 7.3.2	229
18.2. Différences entre les droits de vote des principaux actionnaires	7.3.1, 7.3.2	229
18.3. Détention du contrôle de l'émetteur	7.3.1	229
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société	7.3.3	230
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	5.5 NOTE ANNEXES 3.24	183
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RESULTATS DE L'ÉMETTEUR		
20.1. Informations financières historiques	6, 9.1	192, 246
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	n/a	-
20.3. États financiers annuels comptes consolidés	5	157
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	5.6, 6.8, 9.5	186, 213, 248
20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	5.5 note 1	164
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a	-
20.7. Politique de distribution des dividendes	4.7, 7.1	153, 225
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.5.3	25
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4, 4.10	151, 155

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1. Capital social		
21.1.1. Montant du capital souscrit	7.2.1	228
21.1.2. Autres actions non représentatives du capital	n/a	-
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur	7.3.5	230
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables	7.2.1	228
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.6	232
21.1.6. Option ou accord conditionnel ou inconditionnel	n/a	-
21.1.7. Historique du capital social	7.2.2	228
21.2. Acte constitutif des statuts		
21.2.1. Objet social de l'émetteur	7.1	224
21.2.2. Disposition et règlements concernant les organes d'administration et de direction	7.1	225
21.2.3. Droits attachés aux actions	7.1	224
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	7.1	227
21.2.5. Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	7.1	225
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	n/a	-
21.2.7. Franchissement de seuils de participation	7.3.2	229
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	9.6	249
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	9.3	247
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	6.6, 5.5 NOTE ANNEXE 3.27	210, 185

9.9 LEXIQUE

BSAAR

Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables

Catering

Traiteur restauration de voyage aérien ou ferroviaire

CICE

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Covenant

Clause de sauvegarde ou de respect de ratios financiers

Croissance organique

Est la croissance de l'activité propre à l'entreprise en l'absence de variation de périmètre. Appelée également croissance interne (s'oppose à la croissance externe).

Effet taux de change

L'effet de variation du taux entre la devise de la filiale \$CAD et la devise euro (devise de consolidation). L'effet se calcule en appliquant au chiffre d'affaires de la période précédente le taux de change actuel (période en cours).

Effet périmètre

L'effet périmètre se calcule en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés acquises sur la période en cours ; et en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés cédées sur la période précédente.

Endettement net (ou dette financière nette)

Somme des dettes financières long terme et court terme (y compris instruments financiers swap) diminuées des disponibilités et des placements financiers

ERP

Enterprise Resource Planning

Free cash flow

Flux de trésorerie disponible généré par l'exploitation et disponible après investissements nets des désinvestissements

Gearing (ratio d'endettement)

Rapport endettement net/capitaux propres

GMS

Grandes et moyennes surfaces

IFC

Indemnités fin de carrière

IFRS

International Financial Reporting Standards

LS

Libre-service

MDD

Marque des distributeurs

OPCVM

Organisme de placement collectif en valeurs mobilières

PFI

Piatti Freschi Italia

PNSS

Programme national nutrition santé

RHD

Restauration hors domicile

RSE

Responsabilité sociétale d'entreprise

SHCP

Société holding de contrôle et de participations

SWAP

Contrat d'échange d'actif entre deux parties

Titrisation

Opération consistant à transformer des créances (ex. créances clients) en titres négociables sur les marchés financiers

UGT

Unité génératrice de trésorerie

VaMPs

Valeurs moyennes et petites des marchés financiers

Waiver

Lettre de tolérance

Crédits photographiques :
P. Zamora, V. Picon, Photothèque Fleury Michon, D.R.

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

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

Notre projet,
“Aider les Hommes à manger mieux chaque jour”
exprime notre vision du futur.

Celle d'une marque entreprise, ouverte et proche,
qui valorise les femmes et les hommes
et privilégie la collaboration avec ses parties prenantes.

Celle d'une marque innovante et responsable qui veut
contribuer au Manger Mieux de demain.