



Fleury Michon
Maison Familiale & Vendéenne depuis 1905



Rapport Annuel 2020



SOMMAIRE

PROFIL	3		
RAPPORT INTÉGRÉ	4		
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	29	
1.1	Chiffres-clés	30	
1.2	Historique	32	
1.3	Modèle d'affaires et matérialité des enjeux	36	
1.4	Facteurs de risques	47	
1.5	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	53	
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	57	
	Avis au lecteur	58	
	Périmètre et méthodologie de reporting	59	
2.1	Fleury Michon intègre la RSE au cœur de sa réflexion stratégique, de son développement et de son organisation	60	
2.2	La définition du projet d'entreprise : Aider les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour	71	
2.3	Les 5 axes prioritaires pour structurer la politique RSE ont été précisés, de manière à interagir de manière responsable et durable avec nos parties prenantes	72	
2.4	Rapport du vérificateur indépendant et tableau de correspondance	119	
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	127	
3.1	Organisation et principes de gouvernance	128	
3.2	Présentation des mandataires sociaux	136	
3.3	Informations sur les rémunérations	142	
3.4	Autres éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	145	
4	RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2020	149	
4.1	Environnement économique et faits marquants du Groupe	150	
4.2	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	151	
4.3	Situation financière et trésorerie du Groupe	154	
4.4	Événements récents et perspectives 2021	155	
4.5	Résultats de la société mère (Fleury Michon SA)	155	
4.6	Évolution prévisible et perspectives d'avenir (Fleury Michon SA)	156	
4.7	Affectation du résultat et dividendes (Fleury Michon SA)	156	
4.8	Délais de paiement et autres informations (Fleury Michon SA)	157	
4.9	Investissements, gestion des participations et activités des filiales (Fleury Michon SA)	158	
4.10	Activité de recherche et de développement	158	
4.11	Événements postérieurs à la clôture	159	
4.12	Éléments du rapport de gestion présentés dans d'autres parties du rapport annuel	159	
5	COMPTES CONSOLIDÉS	161	
5.1	Bilan	162	
5.2	État du résultat global	163	
5.3	Tableau des flux de trésorerie	165	
5.4	Tableau de variation des capitaux propres	166	
5.5	Notes annexes	167	
5.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197	
6	COMPTES SOCIAUX	201	
6.1	Bilan	202	
6.2	Compte de résultat	204	
6.3	Tableau des flux de trésorerie	205	
6.4	Tableau de variation des capitaux propres	206	
6.5	Notes annexes	207	
6.6	Tableau des filiales et participations	220	
6.7	Tableau des résultats des 5 derniers exercices	222	
6.8	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	223	
6.9	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	226	
7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	233	
7.1	Renseignements sur la Société	234	
7.2	Renseignements sur le capital	238	
7.3	Actionnariat	239	
7.4	Informations boursières	243	
8	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	247	
8.1	Projet de résolutions	248	
9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	255	
9.1	Personne responsable	256	
9.2	Documents accessibles au public	256	
9.3	Calendrier de la communication financière	256	
9.4	Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	257	
9.5	Organisme tiers indépendant de la déclaration de performance extra-financière	258	
9.6	Table de concordance du rapport de gestion	259	
9.7	Lexique	261	

Fleury Michon

Maison Familiale & Vendéenne depuis 1905



Rapport Annuel 2020



Reboisement
des forêts



Aucun traitement
chimique
du bois



Bois de peuplier
100%
FRANCAIS

NO TO
PLASTIC

Réduction du
plastique de
84%



PROFIL



Fondée en 1905, notre entreprise de taille intermédiaire est présente en France et à l'international.

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

Notre projet, « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » exprime notre vision du futur. Celle d'une marque entreprise, ouverte et proche, qui valorise les femmes et les hommes et privilégie la collaboration avec ses parties prenantes. Celle d'une marque innovante et responsable qui veut contribuer au Manger Mieux de demain.



Fleury Michon en bref :

Concilier développement économique et responsabilité sociétale

Plus que jamais la richesse de Fleury Michon, c'est l'humain. Les hommes et les femmes travaillent en équipe avec la même motivation de satisfaire clients et consommateurs. Sans cette culture du travail bien fait et ce savoir-faire, il ne serait pas possible d'offrir un tel niveau de qualité.

Notre mission :



Depuis toujours, nous privilégions le dialogue et le potentiel de chacun afin de trouver le juste équilibre entre le développement de notre activité et la vision humaine. La culture du bien vivre ensemble, c'est mettre au centre de nos préoccupations l'excellence au service des consommateurs, au travers de valeurs fortes. Partagées par tous, ces valeurs sont une réalité, un langage commun dans le quotidien des salariés.

Nos valeurs pour construire l'avenir

Ces 5 valeurs historiques sont d'autant plus actuelles et structurantes dans cette période de transition, portées par notre projet managérial, l'exigence et la bienveillance, l'esprit d'équipe et la responsabilisation de chacun comme acteur de la performance.



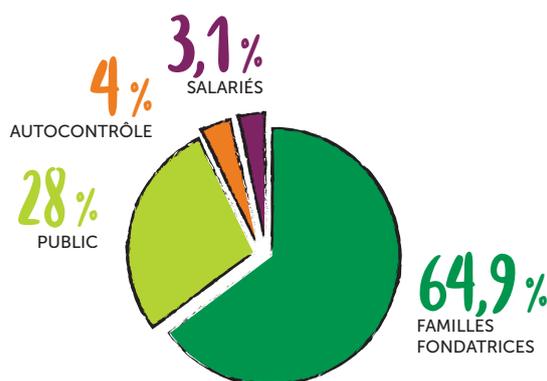
Un actionnariat solide, majoritairement familial, qui garantit indépendance et vision long-terme

Notre entreprise est cotée en bourse depuis 2000 sur le marché Euronext Growth, avec une communication financière régulière et transparente.

Nos collaborateurs sont essentiels à notre réussite. Chaque salarié en CDI est ou devient actionnaire de l'entreprise au bout d'un an de présence par l'allocation d'actions gratuites.

Les salariés sont également impliqués dans la gouvernance de l'entreprise au Conseil d'administration par :

- * la voix de deux administrateurs salariés ;
- * la participation en qualité d'invités de quatre représentants du Comité Social et Économique.



Répartition du capital au 31 décembre 2020.

Une marque au cœur du quotidien des Français en 2020



735,4 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES



380 MILLIONS
DE PRODUITS VENDUS



PRÉSENTE DANS **8** FOYERS
10



3^e
MARQUE NATIONALE

Source : KANTAR à fin 2020 et Interne.



Une production principalement basée en Vendée, un rayonnement national, des investissements à l'international

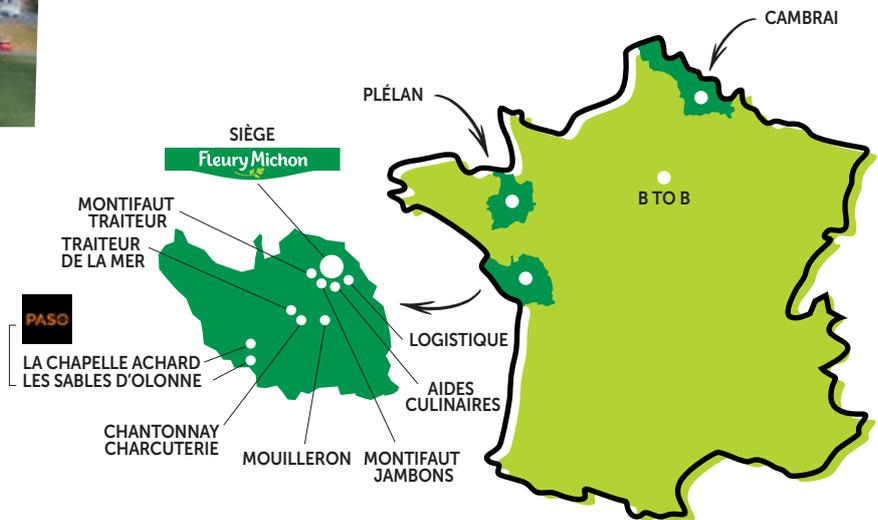
Un impact significatif auprès de notre territoire et de nos filières.



11 391
EMPLOIS DIRECTS
ET INDIRECTS



751 M€
DE PIB GÉNÉRÉ



Source : cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®, 2020.

Des collaborateurs engagés au cœur de la réussite de Fleury Michon



3 789
SALARIÉS DONT 2 659 BASÉS
SUR LES SITES VENDÉENS



INDICATEUR H/F ⁽²⁾



18,49 ANS
ANCIENNETÉ MOYENNE ⁽¹⁾

HOMMES : **59%**
FEMMES : **41%**



Une organisation à l'épreuve de la crise, facilitée par une culture du dialogue social :

- * une cellule de crise autour du Comex incluant le médecin du travail, salarié du groupe ;
- * une grande flexibilité : 50 à 80 emplois polyvalents en support des équipes en usine dans le cadre du protocole sanitaire (masques, gel) ;
- * basculement des fonctions administratives en télétravail avec un équipement des collaborateurs et une sécurisation des flux concrétisée par un accord en septembre 2020.

Une mobilisation sans faille :

- * malgré le contexte sanitaire, Fleury Michon a tenu à respecter ses engagements et a pu maintenir les délais de règlement de ses fournisseurs ;
- * recrutement de 100 CDD ;
- * un taux d'absentéisme faible ;
- * prime de reconnaissance versée en juillet 2020.



(1) Au 31/12/2020 CDI - UES + CCP + SIC + RS.

(2) Effectif moyen CDI + CDD - UES - CCP - SIC + RS + LEF.



BILLY SALHA,
DIRECTEUR GÉNÉRAL

GRÉGOIRE GONNORD,
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Message du Président et du Directeur général

Si les bons marins se révèlent dans la tempête, nos équipes l'ont prouvé assurément.

G. GONNORD



L'année 2020 a été une année d'immenses défis, relevés avec succès par les équipes Fleury Michon. Si les bons marins se révèlent dans la tempête, nos équipes l'ont prouvé assurément. Grâce à l'engagement quotidien de chacun, notre bateau Fleury Michon a démontré toute son agilité et sa résilience face à l'adversité.

2020 a été l'année du défi sanitaire, car il a fallu assurer la continuité de nos activités tout en garantissant la sécurité de l'ensemble des salariés. Cette mission essentielle n'a été possible que grâce à la mobilisation de tous, dans tous les métiers, avec un sens de l'engagement collectif qu'il convient de saluer. 2020 a aussi été l'année du défi économique, car il fallait renouer avec la rentabilité

économique après une année 2019 très mauvaise. L'entreprise renoue en 2020 avec un résultat opérationnel courant positif, et ce en dépit de l'arrêt quasi-total de nos ventes dans l'aérien et la restauration livrée à cause de la pandémie. Face à l'urgence de la crise, nous avons su prendre les décisions qui s'imposaient. Nous avons accéléré nos relais de croissance, que ce soit dans le circuit du Drive qui a progressé de + 47 %, ou bien encore par la vente de plats cuisinés à des réseaux d'hôpitaux en Allemagne. Nous nous sommes désengagés de notre filiale italienne, où les perspectives de croissance n'étaient plus assurées.

Fleury Michon doit confirmer demain cette croissance rentable, condition indispensable de notre pérennité et de notre indépendance. Nous disposons

Ce redressement implique l'écoute active de l'ensemble des consommateurs.

B. SALHA

pour cela d'une feuille de route claire. C'est notre projet d'entreprise « Aider les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour », qu'il s'agit d'incarner concrètement par nos produits et nos services. C'est aussi la conscience que nos responsabilités ne sont pas seulement économiques mais également sociales et sociétales.

Le redressement de Fleury Michon est en cours. Il implique l'écoute active de l'ensemble des consommateurs, car tous n'ont pas les mêmes attentes autour de la notion de « Manger Mieux ». Il a fallu repenser notre offre libre-service en GMS autour de nouvelles gammes mieux adaptées à cette diversité d'attentes consommateurs. Un important travail sur le packaging a été réalisé, avec un nouveau logo qui réaffirme notre

identité d'entreprise familiale et vendéenne depuis 1905. Une nouvelle organisation a été mise en place, pour être mieux alignés avec les besoins de nos clients. C'est sur ces priorités que les équipes se sont concentrées durant toute l'année 2020.

Ces efforts commencent à porter leurs fruits et continueront encore en 2021. C'est pour cela que, malgré la volatilité des marchés et la situation économique, nous avons toutes les raisons d'être optimistes à moyen terme pour notre entreprise.

Nous remercions encore tous les collaborateurs et toutes les parties prenantes de Fleury Michon pour leur engagement sans faille au service du projet commun. ”

5
GÉNÉRATIONS

115 ANS
SUR LE TERRITOIRE VENDÉEN

8,3%
CROISSANCE DES VENTES EN GMS
(Source : chiffre d'affaires consolidé 2020)

+ 47%
SUR LE CIRCUIT DU DRIVE
(Source : IRI CAM P1 2021 valeur)



Fleury Michon

Une entreprise
Française
depuis
5 générations
au service du
Manger Mieux



ET L'HISTOIRE CONTINUE ...

- 2021** : lancement de la démarche #DansLeBonSens pour mettre en valeur les engagements de l'entreprise.
- 2020** : lancement d'un élevage pilote de porcs Bio plein air.
- 2019** : innovations produits avec les barquettes en bois et le jambon Zéro Nitrite.
- 2017** : premier industriel à avoir signé le Nutri-Score.

2015 :

- **AFFIRMATION DU PROJET**
« AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR » ;
- lancement Filière Française d'Éleveurs Engagés (FEE) ;
- 2014** : campagne Venez Vérifier.

À PARTIR DES ANNÉES 2000 : DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MARCHÉS

- 2006** : internationalisation.
- 2004** :
- lancement gamme bio charcuterie ;
- démarrage de la restauration hors domicile, Catering et plateaux repas Room saveurs.

2000 : INTRODUCTION EN BOURSE, UN CAPITAL TOUJOURS MAJORITAIREMENT FAMILIAL.

1990 : LANCEMENT DU SURIMI.

ANNÉES 80 ET 90 : DÉVELOPPEMENT DE LA NOTORIÉTÉ ET DE LA MARQUE

- 1987** : partenariat avec le Chef étoilé, Joël Robuchon, sous le signe du souci permanent de l'innovation et de l'excellence.
- 1982** : une notoriété nationale, début du sponsoring voile avec Philippe Poupon qui durera plus de 20 ans.

ANNÉES 60 ET 70 : DÉVELOPPEMENT DANS LE LIBRE-SERVICE

- 1974** : création des plats cuisinés frais.
- 1964** : partenariat avec la grande distribution et lancement des gammes de produits de charcuterie libre-service...

1905 : FONDATIONS

Création des établissements Fleury Michon par Félix Fleury, charcutier traiteur, et son beau-frère Lucien Michon, négociant en viande, tous les deux d'origines vendéennes.

Un projet d'entreprise autour de **4 ENJEUX**

Fleury Michon a toujours su s'adapter aux attentes et modes de vie des consommateurs.

Des transformations majeures sont à l'œuvre dans nos sociétés, synonymes de nouvelles attentes.

- Préoccupation croissante du « bien manger », alliant plaisir et naturalité.
- Consommation plus responsable et durable.
- Exigence d'informations accessibles et transparentes.
- Nouveaux modes de vie = Nouveaux modes de consommations : livraison de plateaux repas, drive,...
- Utilisation accrue des outils digitaux.



La crise sanitaire et ses conséquences pour la santé, l'hygiène de vie, la cohésion sociale, les modes de consommation... sont venues accélérer les tendances de fond déjà présentes dans la société :

- * la recherche d'**approvisionnement locaux** et de **produits sains pour soi et la planète** ;
- * l'accélération d'une **consommation plus digitale** (hausse de la demande en drive, etc.) ;
- * une préoccupation croissante pour des prix accessibles.



LA TRANSFORMATION EN ACTIONS

Pour répondre aux attentes fortes des consommateurs, Fleury Michon fait évoluer son offre en proposant des produits accessibles au plus grand nombre, avec une qualité gustative supérieure, tout en garantissant une rémunération juste de ses partenaires.

Fleury Michon a ainsi défini un projet qui s'appuie sur

5 PILIERS

NOS CONSOMMATEURS

Proposer des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques à des prix accessibles à tous



NOS TERRITOIRES

Contribuer à la vie de nos territoires



NOS FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT

Contribuer à des pratiques agricoles, d'élevage et de pêche plus durables et respectueuses



NOS COLLABORATEURS

Promouvoir la qualité de vie au travail



NOTRE ENVIRONNEMENT

Limiter notre empreinte environnementale

Ce projet s'inscrit pleinement dans la culture d'entreprise dont l'un des fondements est de concilier performance économique et responsabilité sociétale d'entreprise.



POUR NOS CONSOMMATEURS :

Une démarche de
progrès depuis 21 ans



Proposer des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques à des prix accessibles à tous

Dès 1999, Fleury Michon a défini un véritable code de la route pour le développement de ses produits avec une démarche structurée autour de **5 BÉNÉFICES** pour nos consommateurs

PLAISIR



Proposer des produits toujours plus gourmands

Innover en travaillant de nouvelles recettes et nouveaux ingrédients, mais aussi de nouvelles technologies et nouveaux savoir-faire :

- cuisine d'essai conçue selon les conseils de grands chefs ;
- panel expert d'analyse sensorielle.

SANTÉ



Garantir des produits sains, avec de bons ingrédients

NATURALITÉ :

Réduction des substances controversées :

- gamme de charcuterie sans nitrite ;
- ¾ des plats cuisinés sans additif.

NUTRITION :

- 1^{re} offre de charcuterie à **teneur en sel réduite** ;
- **80 % de nos plats cuisinés en Nutri-Score A ou B.**



RESPONSABILITÉ



Répondre aux attentes des consommateurs engagés et responsables

- surimi : chair de poisson certifiée **pêche responsable** ;
- œufs issus d'élevages **hors cage** ;
- réduction des emballages plastiques.

ACCESSIBILITÉ



Garantir des produits accessibles à tous

Poursuivre l'**amélioration continue de la qualité** de nos produits tout en garantissant leur accessibilité au plus grand nombre.

- Contrat de base assurant un niveau de qualité allant au-delà de la réglementation en vigueur pour tous nos consommateurs.

INFORMATION



Assurer la transparence et l'accessibilité à l'information pour nos consommateurs

- **1^{er} industriel à s'engager pour le Nutri-Score** en 2017 ;
- partage automatique des données auprès des **applications** de scan alimentaire (Yuka, Scan Up, Open Food Facts,...) ;
- déjà 99 % de nos produits portent le Nutri-Score.



20
ADDITIFS UTILISÉS
SUR LES + DE 300
AUTORISÉS



Nous travaillons sur tous les sujets qui forment le contrat de base d'une alimentation saine et équilibrée. Non seulement en réponse aux attentes sociétales qui évoluent très vite, mais également en préventif, afin de garantir la sécurité des consommateurs.

Pauline HUËT, Chef de projets Nutrition chez Fleury Michon



POUR NOS FILIÈRES :

Au sein de la société **Vallégrain développement** détenue à hauteur de 50 %, Fleury Michon développe de nouvelles pratiques d'élevage : lancée en 2020, cette filière porcine biologique 100 % française assure un approvisionnement de qualité tout en développant des critères spécifiques (maternité plein air, liberté de mouvement des animaux...). Cette exploitation, basée à Théligny, maîtrise tous les stades de production : du naissage à l'engraissement en passant par l'alimentation.

45 ans d'engagements
dans des filières
de qualité



Contribuer à des pratiques agricoles, d'élevage et de pêche plus durables et respectueuses

Maillon d'une chaîne de valeur dont tous les acteurs en amont et en aval sont interdépendants et partenaires, Fleury Michon contribue à créer des filières de qualité à travers des engagements clairs.

1. Mettre en place des filières d'approvisionnement pour ses principales matières premières (porcs, volailles, poissons et légumes)

L'entreprise a opté depuis de nombreuses années pour une stratégie de création de filières : approfondir ses relations et tisser des liens étroits avec les fournisseurs à chaque étape de la chaîne (conception, production, fabrication, transformation).

2. Des enjeux identifiés et qui mènent à des projets en développement et des engagements concrets

Le bien-être animal

- * **Signature du BCC** : D'ici 2026 au plus tard, 100 % de l'approvisionnement de Fleury Michon en viande de poulets sera issu d'élevages et d'abattoirs respectant l'ensemble des critères du Better Chicken Commitment, pour toutes ses activités européennes.
- * **Participation à l'Association Étiquette AEBEA** : En adhérent à l'Association Étiquette Bien-Être Animal avec d'autres acteurs de la filière porcine, nous travaillons sur un étiquetage qui permet de progresser collectivement sur le bien-être animal du porc.
- * **Les œufs ponte au sol (hors cage)** : Depuis 2019, Fleury Michon s'est engagé dans l'arrêt de l'utilisation d'œufs et ovoproduits issus de poules élevées en cage.

la rémunération des éleveurs dans la filière porcine

- * En partenariat avec le groupe Avril (filiale porcine) et le groupe Terrena (filiale avicole), la Filière Française des Éleveurs Engagés s'appuie sur **3 engagements significatifs** :
 - une meilleure rémunération des éleveurs : prime versée par Fleury Michon par porc éligible à chaque éleveur → + 25 % vs 2015 ;
 - un suivi de la gestion environnementale avec des indicateurs d'optimisation de la consommation d'eau et d'énergie ;
 - résultats : 80 000 porcs élevés sans antibiotique dès la naissance depuis mars 2020.

Le label Fleury Michon Pêche Responsable

- * Depuis 2013, les poissons utilisés pour notre surimi, sont sélectionnés selon un cahier des charges strict, inscrits dans le cadre de partenariats de long terme avec nos fournisseurs. Les critères de ce label portent entre autres sur la qualité des poissons pêchés sous quota pour ne pas diminuer les populations, la valorisation des déchets, le respect de la ressource naturelle et le respect de l'environnement.

80 000

PORCS ÉLEVÉS SANS ANTIBIOTIQUE DÈS LA NAISSANCE EN 2020



« Nous sommes particulièrement fiers de l'installation de l'élevage de Théligny, qui vient concrétiser deux ans de travail. En nous associant, éleveurs et transformateurs, nous créons un modèle qui répond à 3 enjeux : l'approvisionnement en porc BIO français, l'accompagnement économique auprès de jeunes éleveurs pour s'installer et le développement de nouvelles initiatives pour le bien-être animal. **»**

Gérard Chambet, Directeur général des Opérations chez Fleury Michon



LA RÉPONSE FLEURY MICHON

Théligny

2020
Création d'un élevage de porc bio en plein air à Théligny.

Association entre 2 savoir-faire : Vallegrain, un éleveur abatteur et Fleury Michon, un transformateur.

Charte fournisseur bien-être animal

2018
Définition de nos engagements et des plans de progrès associés. Travail avec des parties prenantes externes telles que l'OABA, CIWF et Welfarm.



La Note Globale

2018
Note de performance sociétale des produits sur 6 critères : nutrition, bien-être animal, origine, responsabilité sociétale, traçabilité, environnement.

Origine des viandes

2016
Affichage systématique sur les emballages des produits.

Filière Française d'Éleveurs Engagés

2015
Animaux Français élevés sans traitement antibiotique et nourris sans OGM (< 0,9 %).



Circuits courts

Partenariats avec des agriculteurs exerçant à proximité des sites de production.

Pêche Responsable

2013
Respect des ressources pêchées, du milieu marin, de l'Homme...

Bio

2004 (Charcuterie).
2007 (Plats cuisinés).



Bleu, Blanc, Cœur

2002
Oméga-3 dans l'alimentation animale.

Label Rouge

1973
Haut niveau de qualité et sécurité.

POUR NOTRE ENVIRONNEMENT :

Jean-Marie ROY
SAS Le Champ du Possible

Pour renforcer ses filières d'approvisionnement, Fleury Michon crée en 2016 la SAS « Champ du Possible » pour la production de légumes 100 % bio.

Elle compte aujourd'hui 8 producteurs locaux, basés à moins de 50 km de nos usines. En 2020, le Champ du Possible a produit 760 tonnes de légumes sur les différentes exploitations.

Participez aux enjeux environnementaux à 2 niveaux



Limiter notre empreinte environnementale

Dépuis 10 ans

6 000 TONNES

D'EMBALLAGES EN MOINS

En raison des enjeux environnementaux associés, les champs d'actions prioritaires choisis par Fleury Michon sont :

- la réduction de l'impact écologique des emballages et la diminution de la part du plastique ;
- la réduction de l'empreinte carbone associée aux consommations d'énergie dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques.

1^{ER} NIVEAU

RÉDUIRE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE DE NOS EMBALLAGES



Plastique recyclé, plastique recyclable

Utilisation de matériaux recyclés pour la fabrication des emballages

28 % de plastiques recyclés dans la barquette de jambon



Suppression du noir de carbone dans nos barquettes de plat cuisiné

Barquette plastique **100 %** recyclable



Suppression des ustensiles jetables

Anticipation dès fin 2019 de la loi PACTE qui interdit depuis 01/01/21 l'utilisation de divers ustensiles jetables

Suppression des couverts en plastique de notre gamme snacking
9 tonnes de plastique en moins en 2020



Du plastique vers le bois

Sur notre dernière gamme de plats cuisinés, lancée dans un contenant en bois (Peuplier origine France)
20g de plastique ➤ 3g

84 % de plastique en moins = **73** tonnes en moins en 2020



Du grès vers le verre

Remplacement des cassolettes en grès non recyclables par des cassolettes en verre recyclées et recyclables

Cassolette en verre recyclée et recyclable

2^E NIVEAU

RÉDUIRE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE DE NOS ACTIVITÉS AVEC UNE GESTION RIGOUREUSE DES ÉNERGIES CONSOMMÉES

Amélioration de la performance énergétique de

27 % sur la période 2008 - 2020



Au cours de ces 10 dernières années, nos équipes ont piloté une démarche d'amélioration de performance énergétique. Celle-ci a commencé par une chasse aux gaspillages : éliminer les fuites d'énergie, mettre à l'arrêt les équipements hors production, sensibiliser l'ensemble des équipes à l'utilisation rationnelle de l'énergie... Ensuite, des optimisations ont été effectuées sur les installations produisant les énergies et un système de management des énergies ISO 50001 a été mis en place sur la plupart des sites. Enfin, utilisant du chaud et du froid dans nos process, nous avons réalisé des projets de récupération d'énergie. La poursuite de cette dynamique passera par la production et l'autoconsommation d'énergies renouvelables (électricité produite par des centrales photovoltaïques, gaz produit avec nos déchets organiques) et par des techniques de plus en plus pointues de production et de récupération d'énergies, rendues possibles par l'usine 4.0. ”



Luc GRILLET, Directeur Qualité, Sécurité, Environnement chez Fleury Michon

POUR NOS COLLABORATEURS :



Fleury Michon

Assurer la sécurité
et le développement
de nos équipes



Promouvoir la qualité de vie au travail

Fleury Michon est convaincu que la réussite de l'entreprise passe par la motivation et la qualité de vie au travail des hommes et des femmes qui la composent.

59345

HEURES DE FORMATION DISPENSÉES EN 2020

1 catalogue de formations

ACCESSIBLE POUR CHAQUE SALARIÉ

DÉMARCHÉ "ENSEMBLE VERS LE ZÉRO ACCIDENT" DEPUIS 2017

Convaincus de la nécessité de diminuer l'accidentologie de nos collaborateurs, cette démarche vise à améliorer la culture sécurité. L'entreprise définit des priorités et déploie chaque année des actions majeures dans le domaine de la sécurité, comme :

- la définition des règles d'or sécurité ;
- des formations ;
- la mise en place de rituels impliquant toute la chaîne managériale ;
- de la communication.

Entre 2016 et 2020, Fleury Michon a diminué de 37 % son taux de fréquence des accidents.



DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ



MANGER MIEUX, BOUGER PLUS



La Commission Sport Fleury Michon, composée d'au moins un référent sur chaque site de l'entreprise, anime des temps forts et des événements pour encourager la pratique sportive.

- Conseils nutrition / santé.
- Dans les distributeurs, les produits avec un meilleur profil nutritionnel sont subventionnés.

Sport en entreprise

21%

DES SALARIÉS



41%
DES VENTES EN 2020



“ Les femmes et les hommes de Fleury Michon sont notre principale richesse. ”

Olivier LE ROY, Directeur Talents chez Fleury Michon



POUR NOS TERRITOIRES :

Concilier développement
économique et
responsabilité sociale

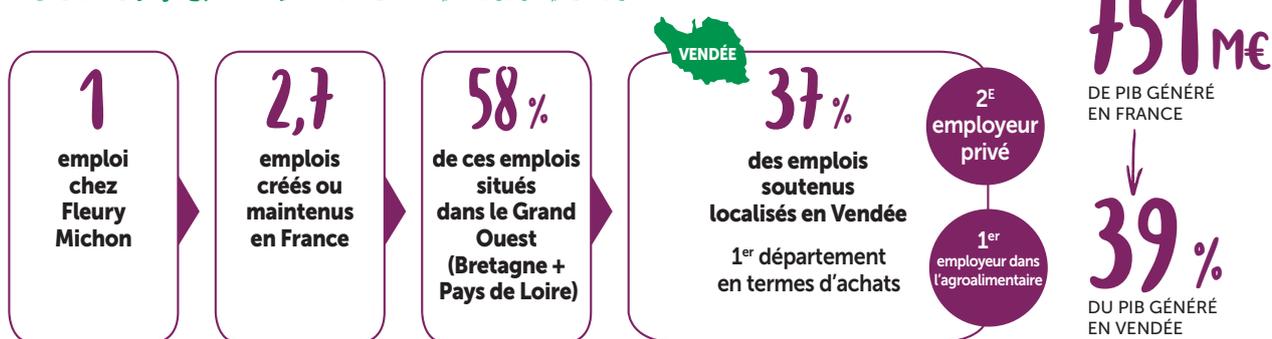


Contribuer à la vie de nos territoires d'implantation

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 tous les réseaux locaux.

Un tel engagement est à la fois gage de confiance pour nos parties prenantes, et contribue à un modèle responsable et conscient de son impact territorial.

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE NOS TERRITOIRES



Source : cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®, 2020.
Périmètre de l'étude : entités FMLS et FMSA, Société d'Innovation Culinaire (Cambrai) et Charcuteries Cuisinées de Plélan (Plélan).

PARTICIPER À LA VIE ASSOCIATIVE DE NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Consciente que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, l'entreprise travaille sur des thématiques d'animations ludiques pour sensibiliser les enfants sur les bons comportements et réflexes alimentaires.

Depuis 2016, Fleury Michon apporte du sens dans ses partenariats, en mettant à disposition de ses structures partenaires deux outils pédagogiques.

- **Kit pédagogique 6-12 ans** avec des animations autour de l'équilibre alimentaire, de l'hydratation et du goûter.
- **Kit pédagogique 12-18 ans** pour permettre aux adolescents d'appréhender l'alimentation et la compétition.



+ de 20 CLUBS SPORTIFS LOCAUX ACCOMPAGNÉS

+ de 5000 ENFANTS SENSIBILISÉS CHAQUE ANNÉE



“ Le partenariat Nutrition avec Fleury Michon permet de transmettre aux jeunes licencié(e)s des réflexes alimentaires simples et adaptés et de les inciter à s'alimenter sainement et régulièrement tout au long de la journée. Ces outils précieux et efficaces contribuent pleinement à la formation de nos jeunes footballeurs.

Fleury Michon, c'est le coach adjoint des éducateurs du PBFC ! ”

Kévin BELY, Coordinateur Pouzauges Bocage Football Club Vendée



La gouvernance de l'entreprise :

UNE SOLIDITÉ, UN CAP, UNE ÂME

“ Les choses doivent être faites comme il faut. ”

expliquaient les fondateurs de Fleury Michon. Ce désir de bien faire pour mériter la confiance de ses clients est resté moteur et facteur d'unité dans l'entreprise vendéenne indépendante et familiale. La gouvernance de Fleury Michon s'inspire du code MiddleNext en veillant à la séparation entre les rôles du Comité exécutif et du Conseil d'administration. En 2017, les principes de conduite éthique sont enrichis d'un code anti-corruption et d'un dispositif de protection des lanceurs d'alerte corédigés avec MiddleNext.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La volonté de bien faire se traduit dans les modalités et l'éthique de la gouvernance de l'entreprise : aux côtés des administrateurs familiaux, trois personnalités indépendantes apportent leur expertise et la stabilité nécessaire à la vision stratégique à long terme du groupe.

L'importance accordée au dialogue social se concrétise par la présence de deux Administrateurs représentants des salariés, au-delà de l'obligation légale d'un représentant.

56 ANS
ÂGE MOYEN

1/3
DE FEMMES
ADMINISTRATEUR

7
RÉUNIONS EN 2020

94%
TAUX
D'ASSIDUITÉ



LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration s'appuie dans ses prises de décisions sur trois Comités spécialisés.



LE COMITÉ EXÉCUTIF

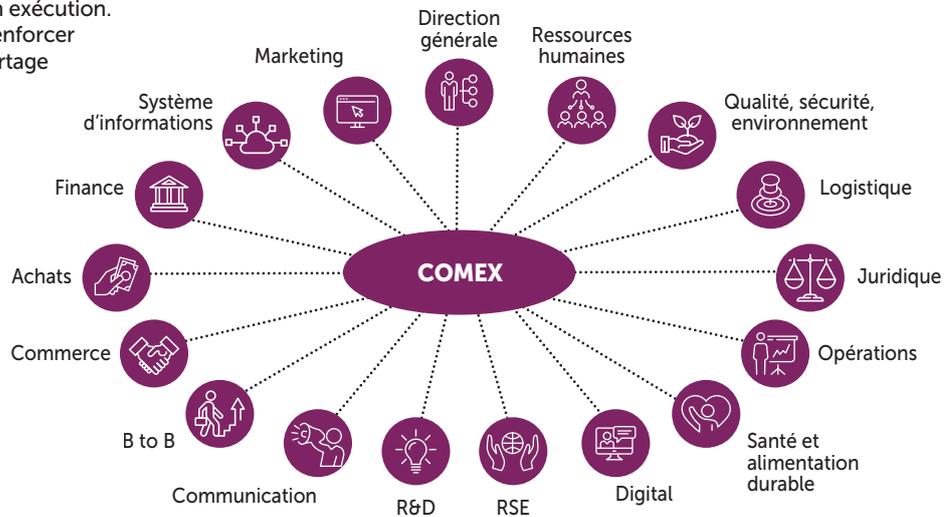
Le Comité exécutif construit et adapte la stratégie de l'entreprise et s'assure de son exécution. Il pilote l'activité et permet de renforcer la cohésion des équipes et le partage d'une vision commune.



Dirigé par **Billy SALHA**, il est constitué de

17 PERSONNES

représentant les principales fonctions et Directions de l'entreprise.

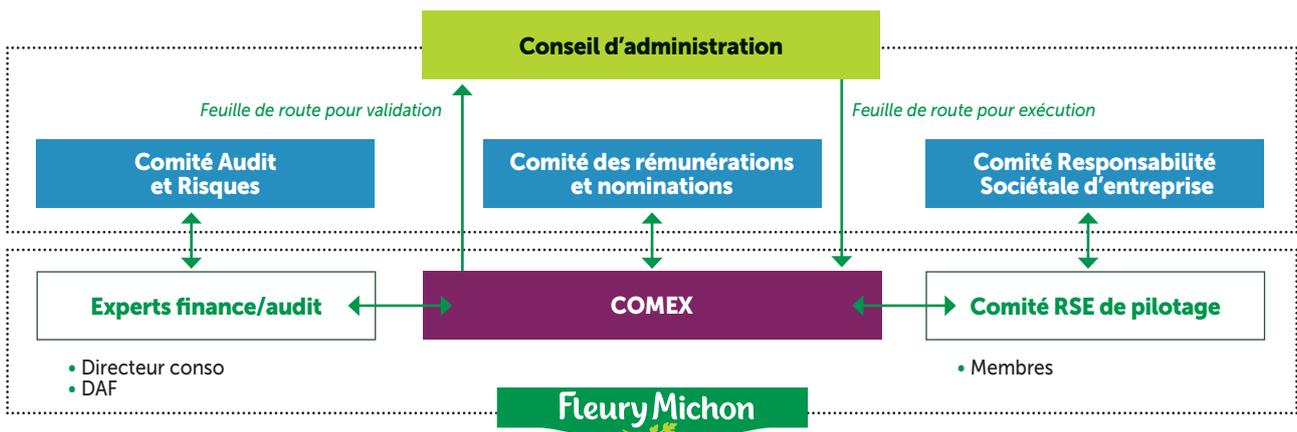


Le Comex a adapté son fonctionnement aux exigences de la situation de crise. Au-delà des Comex réguliers bimensuels, une cellule Covid-19 s'est réunie quotidiennement avec l'ensemble des membres du Comex, enrichie de la présence du Médecin du travail, et du Responsable des relations sociales.

Pour une mise en place rapide et efficace des décisions, des cellules de crise opérationnelles sur sites de production sont organisées afin de remonter les réalités terrain, des sujets logistique/production/RH.



UNE INTERACTION FORTE AU SEIN DES ORGANES DE GOUVERNANCE



L'innovation, une démarche mobilisatrice...

FAIRE RIMER CROISSANCE ET SENS

Fleury Michon poursuit une démarche de progrès continu complétée par des innovations de rupture avec comme objectifs majeurs : le développement des compétences, la satisfaction de ses clients et de ses consommateurs.

Nouvelles recettes, nouveaux ingrédients, mais aussi nouveaux process et nouvelles technologies sont au cœur de la Recherche et Développement dans l'entreprise et se matérialisent par des actions concrètes.



NOS PRODUITS

Réduction des additifs dans nos produits



NOS FILIÈRES

Co-construction de filières durables de qualité avec nos partenaires



NOS COLLABORATEURS

Rendre accessible la formation pour tous nos collaborateurs via des catalogues de formations dédiées et digitalisées



NOTRE ENVIRONNEMENT

Réduction du plastique dans nos emballages



NOS TERRITOIRES

Des partenariats avec du sens au travers de programmes éducatifs alimentaires



LA DISTRIBUTION

Rendre accessible l'offre alimentaire pour tous via une cantine 100 % digitale permettant de commander son repas à partir d'une application depuis son lieu de travail

... au service de nos parties prenantes

LA SÉCURITÉ DES ALIMENTS, UNE PRIORITÉ ABSOLUE

25 jours

D'AUDITS FOURNISSEURS EN 2020

39

COLLABORATEURS QSE

+ de 800

FORMATIONS QSE EN 2020

Fleury Michon est particulièrement vigilant à la traçabilité des produits : son système de traçabilité mémorise toute la vie du produit de la réception de la matière première jusqu'au produit vendu.

Plus d'une centaine d'audits fournisseurs sont réalisés chaque année (25 jours d'audits fournisseurs en 2020 en raison de la situation Covid-19).

L'entreprise sélectionne ses filières d'approvisionnement et crée des partenariats de longue durée avec ses fournisseurs.



EXERCICES DE CRISE RÉALISÉS, SOIT 47 PERSONNES TESTÉES

Une organisation dédiée à la prévention et gestion des risques

L'entreprise a mis en place dès 2000 une organisation interne dédiée à la prévention et gestion de crise chargée :

- * d'analyser les risques potentiels inhérents à l'activité de l'entreprise ;
- * de mettre en place les moyens de maîtrise et de contrôle ;
- * de déterminer les procédures à suivre en cas d'alerte ou de crise avérée pour garantir :
 - la sécurité des consommateurs,
 - la préservation de la réputation et de la confiance en notre marque.

EN 2020 :

+ de 500

PERSONNES FORMÉES À LA SENSIBILISATION ET LA GESTION DE CRISE



Fleury Michon a démontré sa capacité à déployer des moyens lui permettant d'assurer sa production, tout en conservant son exigence en termes de sécurité alimentaire et de veiller à la santé de ses collaborateurs. L'entreprise bénéficie du statut reconnu d'activité stratégique afin de préserver au maximum l'accessibilité aux approvisionnements, transporteurs et distributeurs.



ADOPTER UNE POSTURE DE SINCÉRITÉ ET DE TRANSPARENCE

Fleury Michon est pleinement engagé pour instaurer la confiance et aider les consommateurs à prendre en main leur alimentation et à faire les bons choix grâce à des informations transparentes et accessibles.

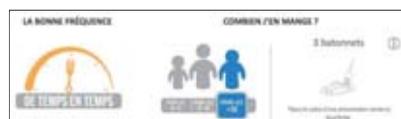
En plus des informations d'étiquetage obligatoires, l'entreprise va plus loin en :

Apportant des informations complémentaires volontaires et accessibles pour tous les consommateurs :

- * **2016** : étiquetage systématique de l'origine des viandes en amont de la réglementation ;
- * **2017** : 1^{er} industriel à s'engager pour l'étiquetage volontaire du Nutri-Score ;



- * conseils sur la portion et la fréquence de consommation recommandées, proposition d'intégration du produit dans un repas équilibré (*emballage, et/ou site internet*) ;



- * désignation des additifs par leur fonction et nom complet dans la liste des ingrédients ;
- * **2018** : mise en place de solutions de partage automatique des données produits auprès des applications de scan alimentaire (*Yuka, Open Food Facts, Scan UP...*) afin de garantir fiabilité et traçabilité des données communiquées aux consommateurs.

Mais également des démarches de sincérité et d'ouverture :

- * **2014** : l'entreprise lance des initiatives « Venez Vérifier » pour inviter nos consommateurs à venir visiter toute la chaîne de production des bâtonnets de Surimi, du bateau de pêche jusqu'à notre atelier de fabrication en Vendée ;
- * **2016** : poursuite du mouvement avec la mise en place du « Venez Visiter » sur nos unités en Vendée ;
- * **2021** : la démarche #DansLeBonSens incarne la posture pragmatique de bon sens qui guide nos actions. Petits pas par petits pas, innovation après innovation, nous nous réinventons pour aller dans le bon sens.



Une marque et une organisation pas pôles



300

RECETTES ÉLABORÉES
POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES
DE TOUS LES CONSOMMATEURS

1 GMS LIBRE-SERVICE

3 marchés sur lesquels Fleury Michon occupe une place incontournable

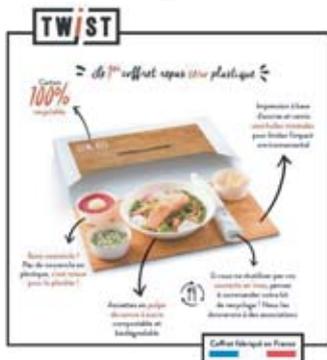
1. Charcuterie (jambon de porc, jambon de volaille, charcuterie cuisinée) ;
2. Surimi ;
3. Plats cuisinés individuels.

- * 300 recettes élaborées avec un contrat de base qualité.
- * 380 Millions d'unités vendues par an.
- * Meilleure Force de vente pour la 4^e Année consécutive.
- * Top 3 du classement France des marques PGC-FL.

2 GMS FRAIS EMBALLÉS

Solutions repas complémentaires adressées aux consommateurs

- * Produits frais.
- * Produits apéritifs et festifs.
- * Jambon à la coupe.
- * Une offre qui profite de l'agilité de nos structures commerciales Paso, Félix et Lucien et de la puissance industrielle de la marque Fleury Michon.



N°1

DE LA LIVRAISON DE REPAS
AUX ENTREPRISES
EN ÎLE DE FRANCE EN 2019



3 BTOB

Un service de livraison de plateaux repas et cocktails en entreprises

- * Room saveurs : n°1 de la livraison de repas aux entreprises en ile de France en 2019 *.
- * Un développement responsable avec des produits sains et gourmands et des emballages écologiques (plateaux twist : premier coffret sans plastique = oscar de l'emballage).
- * Une offre qui se digitalise pour répondre aux enjeux post Covid-19.

Exemple : La cantine 2.0 est une nouvelle forme de cantine, 100 % digitale, inspirée de la Food tech.

au plus près de nos clients

4 CATERING INTERNATIONAL

Distribution de plateaux repas dans les avions au départ de l'Amérique du nord et de l'Europe

- * **Fleury Michon Amérique**, localisé au Canada (Québec – acquisition 2006), leader en Amérique du Nord *.
- * **Marfo** localisé aux Pays-Bas (acquisition 2019), top 3 européens *.
- * **Agilité et adaptabilité** face à la crise de la Covid-19 qui impacte fortement le marché.
- * **Diversification des offres vers le marché de la RHF pour Marfo** avec développement de ses offres à destination des établissements de santé (cliniques allemandes, hollandaises, etc.) et autres administrations publiques (prisons, armées, etc.).
- * **Diversification des offres vers la grande distribution** pour Fleury Michon Amérique (Costco, Métro, etc.).



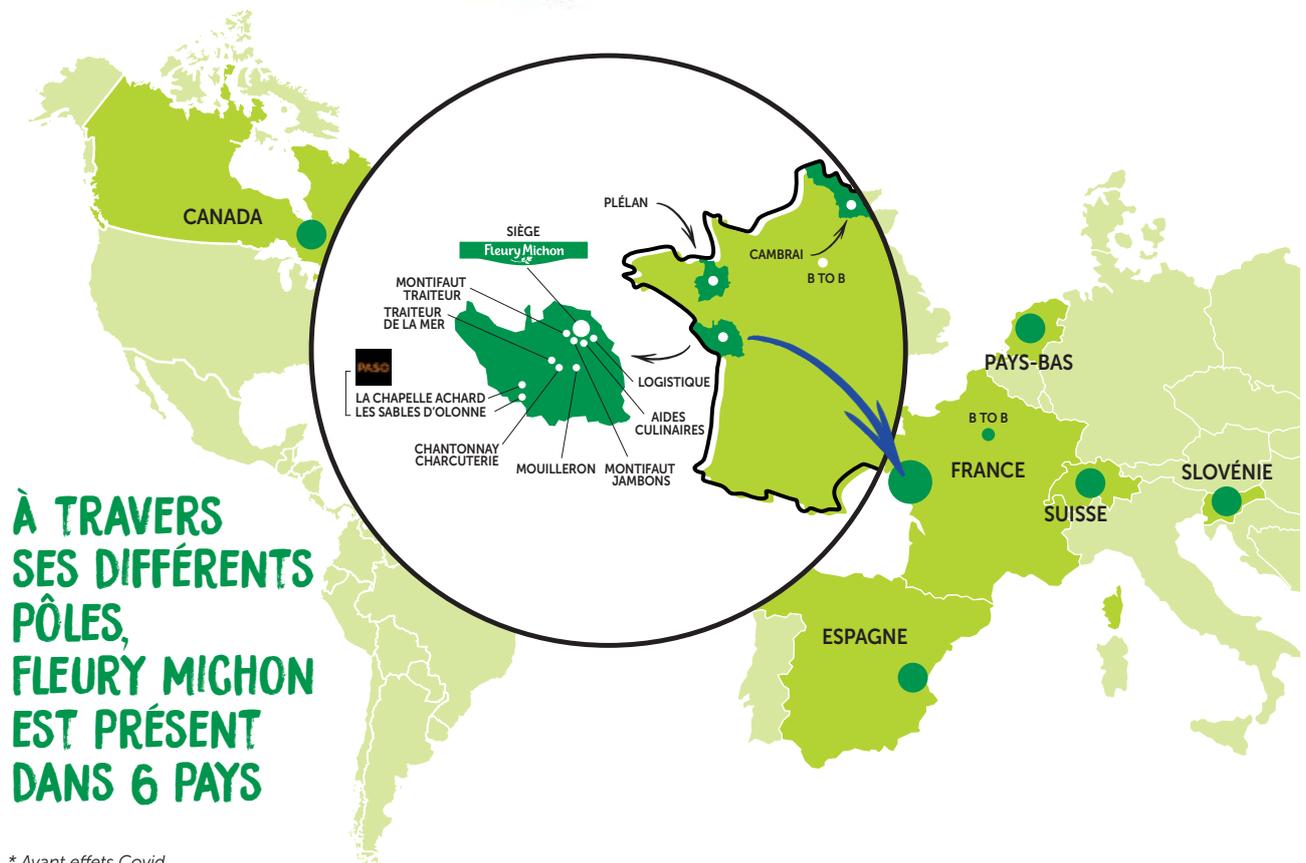
5 AUTRE INTERNATIONAL

Partenariat avec la société espagnole Platos tradicionales depuis 2016

- * Joint venture.
- * Développer le marché des plats cuisinés en Europe en s'associant à des spécialistes locaux.
- * Fournisseur de la chaîne de distribution **Mercadona** de plats préparés (poulets rôtis, barquettes bois, gratins, etc.).



Fleury Michon a participé à l'élan national de générosité envers les établissements de santé : **71 000 plats cuisinés** ont ainsi été offerts au personnel soignant de **70 structures**.



* Avant effets Covid.

Un modèle de création de valeur qui concilie

NOS RESSOURCES

Un actionnariat stable et familial depuis **1905**.
Centre de décision de proximité



3789

COLLABORATEURS ENGAGÉS

- * Un savoir faire charcutier-traiteur depuis **1905**.
- * Politique Nutrition depuis **1999**.
- * Des filières de qualité depuis **1974**.
- * Contrat de base pour nos consommateurs : des engagements sur le goût, la santé, l'environnement, le bien-être animal, l'information, l'accessibilité.



14 SITES

INDUSTRIELS DONT
11 EN FRANCE ET 3 EN VENDÉE



60 EXPERTS

INNOVATIONS



5 BÉNÉFICES

POUR NOS CONSOMMATEURS

NOS ACTIVITÉS

Des offres adaptées à nos marchés et aux attentes de chacun de nos archipels de consommateurs pour assurer la pérennité et l'indépendance financière de l'entreprise :

GMS FRANCE
RAYON LIBRE-SERVICE



GMS FRANCE
FRAIS EMBALLÉ



LIVRAISON DE PLATEAUX
REPAS ET BUFFETS EN
ENTREPRISES (B TO B)



CATERING AÉRIEN
INTERNATIONAL



AUTRE
INTERNATIONAL



NOS PARTIES

- * Collaborateurs
- * Fournisseurs
- * Clients distributeurs
- * Consommateurs

NOS VALEURS

- * Excellence du service clients et consommateurs
- * Respect mutuel
- * Confiance réciproque
- * Adaptation continuelle
- * Intérêt collectif durable
- * Exigence et Bienveillance

performance économique et responsabilité sociétale

NOTRE PROJET



Un projet d'Entreprise écrit en 2015
ancré dans une Une démarche de Dialogue
et de Responsabilité structurée autour de **5 PILIERS**



NOS CONSOMMATEURS

Proposer des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques, à des prix accessibles à tous



NOS FILIÈRES

Contribuer à des pratiques agricoles, d'élevage et de pêche plus durables et respectueuses



NOTRE ENVIRONNEMENT

Limiter notre empreinte environnementale



NOS COLLABORATEURS

Promouvoir la qualité de vie au travail



NOS TERRITOIRES

Contribuer à la vie de nos territoires

PRENANTES

- * Institutions/société civile
- * Apporteurs de capitaux financiers

NOS PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE

- * Respecter et promouvoir la loyauté des affaires
- * Protéger et promouvoir l'entreprise
- * Respecter les hommes et les femmes

NOS RÉSULTATS 2020



735,4 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES



751 M€
DE PIB GÉNÉRÉ
EN FRANCE ⁽¹⁾



1 EMPLOI CHEZ
FLEURY MICHON

= 2,7 EMPLOIS
SUPPLÉMENTAIRES
SOUTENUS EN
FRANCE ⁽¹⁾



11 391
EMPLOIS SOUTENUS
EN FRANCE ⁽¹⁾



2 900 COLLABORATEURS SENSIBILISÉS
À LA DÉMARCHE « ENSEMBLE VERS LE
ZÉRO ACCIDENT ».

La marque « Fleury Michon » :

- * classée **3^e marque** la plus vendue en France ;
- * consommée par **79,3 %** des foyers français ;
- * **380 M** de produits vendus par an.

Source : KANTAR à fin 2020 et interne.



>96%

TAUX DE SERVICE LOGISTIQUE CLIENTS

Une position de leader sur la plupart de nos marchés :

N°2

EN CHARCUTERIE

N°1

EN PLATS
CUISINÉS
INDIVIDUELS

N°1

TRAITEUR DE LA MER

Source : IRI CAM P13 2020 valeur total France – marques nationales.

90%



NUTRISCORE A+B+C

Innovations 2020 :

jambon gamme **Zéro Nitrite**,
plats préparés dans des **Barquettes Bois**



-30% GES

(1) Source : Cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®, 2020.

Périmètre de l'étude : entités FMLS et FMSA, Société d'Innovation Culinaire (Cambrai) et Charcuteries Cuisinées de Plélan (Plélan).



1905

CRÉATION D'ENTREPRISE

3789

COLLABORATEURS EN 2020
(ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN)

735,4 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020



Présentation du Groupe

1.1	CHIFFRES-CLÉS	30	1.4	FACTEURS DE RISQUES	47
1.1.1	Informations financières sélectionnées	30	1.4.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	47
1.1.2	Informations financières par secteur d'activité	30	1.4.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières)	48
1.1.3	Les faits marquants relatifs à l'année 2020	31	1.4.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations	49
1.2	HISTORIQUE	32	1.4.4	Risques liés à l'environnement industriel	50
1.3	MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX	36	1.4.5	Risques financiers	51
	Le modèle d'affaires de Fleury Michon	36	1.5	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ	53
	Matérialiser les enjeux : Matrice de Matérialité	37	1.5.1	Acteurs et objectifs du contrôle interne	53
1.3.1	Organigramme juridique	40	1.5.2	Gestion des risques	53
1.3.2	Organigramme par activité	41	1.5.3	Présentation de l'organisation générale des procédures de contrôle interne	54
1.3.3	Pôle GMS France	42	1.5.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	54
1.3.4	Pôle international	44	1.5.5	Appréciation des procédures de contrôle interne	55
1.3.5	Pôle ventes avec services et divers (inclus dans autres secteurs)	45			
1.3.6	Sites de production et équipements	45			

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	2018	2019*	2020
Chiffre d'affaires net	725,3	747,6	735,4
% évolution CA	+ 1,2 %	+ 3,1 %	- 1,6 %
Résultat opérationnel	18,7	- 34,4	- 8,6
Marge opérationnelle	2,6 %	- 4,6 %	- 1,2 %
Résultat net	14,4	- 42,8	- 30,5
Marge nette	2,0 %	- 5,7 %	- 4,1 %
Endettement net	93,0	123,5	103,9

* Le Conseil d'administration du 22 juillet 2020 a arrêté les comptes consolidés 2019 en provisionnant l'intégralité du montant prononcé par l'Autorité de la Concurrence dans le cadre du grief d'entente sur le prix d'achat de certaines matières premières pour - 14,8 M€, pour lequel le groupe Fleury Michon a fait appel. Cette provision est comptabilisée en charge opérationnelle non courante 2019.

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	2018	2019	2020
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	44,8	26,9	67,9
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 82,0	- 102,8	- 22,3
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	40,8	55,4	- 10,7
Variation de la trésorerie nette	3,7	- 20,5	34,9
Trésorerie de clôture	136,0	115,6	150,5

1.1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾

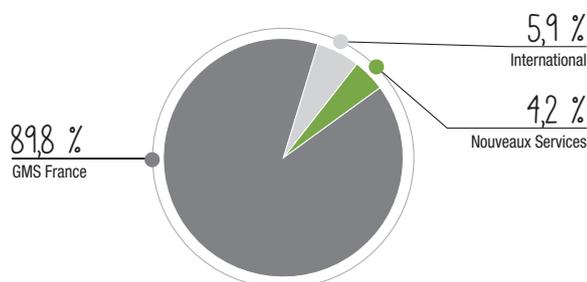
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

En millions d'euros	2018	2019	2020
Pôle GMS France	615,3	610,2	660,7
Pôle International	52,4	82,7	43,6
Autres secteurs France	57,6	54,7	31,0
TOTAL	725,3	747,6	735,4

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

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



HISTORIQUE CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS



Résultat opérationnel (En millions d'euros)

	2018	2019	2020
Pôle GMS France	20,8	-23,1	36,6
Pôle International	- 0,1	2,2	- 17,6
Autres secteurs France	- 2,1	- 13,5	- 27,6
TOTAL	18,7	- 34,4	- 8,6

1.1.3 LES FAITS MARQUANTS RELATIFS À L'ANNÉE 2020

En 2020, l'activité du Groupe affiche une diminution de - 1,6 %, s'établissant à 735,4 millions d'euros, dont - 3,5 % à périmètre constant. L'exercice 2020 a principalement été marqué par la Covid-19 et ses impacts sur les activités commerciales de Fleury Michon. L'activité GMS France a enregistré une hausse de ses ventes, à rapprocher notamment des impacts favorables liés au confinement sur le second trimestre de l'année. Les ventes de plats cuisinés ont été soutenues par les récentes innovations, dont principalement les plats cuisinés en barquette bois.

En revanche, les activités de catering aérien, principalement logées dans le pôle International, et de livraison de plateaux repas (incluse dans le pôle Autres secteurs France) ont enregistré une forte diminution de leurs ventes. Compte tenu des contraintes sanitaires en vigueur sur 2020, les ventes de repas à destination des compagnies aériennes ont été très faibles depuis avril 2020 et affichent une reprise très limitée sur la fin d'année. Également, l'activité de livraison de plateaux repas et de cocktails a fortement souffert de l'annulation d'événements conviviaux et de l'organisation par les entreprises du télétravail, sur la région Ile de France. Les ventes à destination des marchés RHD & Santé, intégrées au pôle Autres secteurs France, affichent une hausse de 5 % en 2020.

La rentabilité opérationnelle courante du Groupe a bénéficié de la hausse des volumes des activités de charcuterie et surimi, d'une stabilisation des cours des matières premières, d'une meilleure maîtrise des coûts logistiques et de production et d'une réduction des coûts fixes sur l'ensemble des activités. Cependant, la rentabilité a également été fortement impactée négativement par la structure de charges des activités de catering aérien et de livraison de plateaux repas en entreprises, dont le volume des ventes a été très faible.

La rentabilité opérationnelle est fortement diminuée d'éléments non récurrents, directement liés à la dépréciation d'éléments de survaleurs constatés pour les entités Marfo et Fleury Michon

Amérique exposées au secteur du catering aérien; à la dépréciation des créances détenues sur les sociétés du groupe PFI et à l'impact comptable de sa cession, réalisée en septembre 2020.

La quote-part des sociétés mises en équivalence (principalement Platos Tradicionales, PFI et DGK) atteint - 13,6 millions d'euros, par rapport au montant de - 12,9 millions d'euros en 2019. Ce résultat est à rapprocher notamment de la cession en septembre 2020 des parts détenues (50 %) au sein du groupe italien PFI, qui comptabilise sur 2019 et 2020 un important déficit comptable et génère un abandon de créances pour le Groupe à la date de la cession. Pour rappel, la société Fleury Michon S.A. a également cédé sa participation (37,5 %), en septembre 2020, au sein du groupe belge DGK et a prononcé la dissolution anticipée de la société Jargus début 2020 (société détenue à 50 %). La société espagnole Platos (détenue à 50 %), qui enregistre un chiffre d'affaires en hausse de + 17,0 % représente un résultat net mis en équivalence de 3,1 millions d'euros.

Le résultat net intègre les charges financières, principalement liées à la dette financière portée par le Groupe, et la charge d'impôt sur les sociétés, à rapprocher des bénéfices réalisés par les activités GMS France.

Le résultat net consolidé 2020 est de - 30,5 millions d'euros.

Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2020 s'élèvent à 148,4 millions d'euros, en diminution de - 43,5 millions d'euros par rapport à fin 2019 (191,9 millions d'euros). Au 31 décembre 2020, la dette financière nette (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et des placements financiers) est en amélioration à 103,9 millions d'euros contre 123,5 millions d'euros fin 2019. La réduction de la dette financière nette est à rapprocher du cash généré par l'activité. Le gearing (endettement net/capitaux propres) du Groupe passe de 64,3 % à 70,0 %. La situation financière du Groupe demeure solide à la clôture du 31 décembre 2020.

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 sociale 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^{ères} 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.

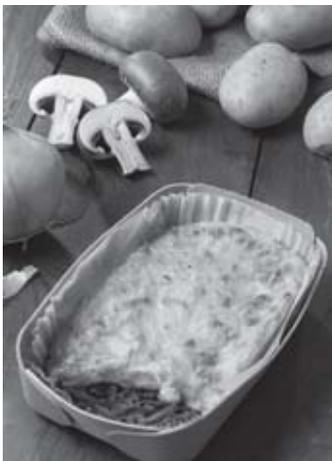
2017 En mars 2017 : Manger Mieux, tous acteurs, tous gagnants : événement grand public à Chantonnay (85) rassemblant tous les acteurs et parties prenantes du Manger Mieux. Extension de la gamme J'aime aux Charcuteries de Volaille. Poursuite des opérations portes ouvertes. #Venez Innover, soutien aux 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 dinatoire, et Good Morning (Janvier 2018), Petits déjeuners et buffets en entreprise sur l'Île-de-France. Delta DailyFood Canada (DDFC) devient Fleury Michon Amérique et recentre son activité essentiellement vers le catering aérien. Déploiement progressif du Nutri-score sur les produits à marque Fleury Michon pour aller plus loin dans l'information nutritionnelle aux consommateurs.

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



2019 Dans un contexte d'évolution de la demande des consommateurs et de l'accroissement des enjeux sociétaux, le groupe Fleury Michon a développé une gamme de jambon « Zéro Nitrite » afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, en complément de ses gammes standards qui répondaient déjà aux standards stricts des produits « bio » en termes de nitrites.

Face à l'épidémie de la peste porcine qui a ravagé les cheptels de porcs en Chine, le cours du porc a enregistré une forte hausse tout au long de l'exercice 2019. Cette crise sanitaire a eu un impact significatif sur les résultats du Groupe et plus particulièrement sur ses activités Libre-Service, avec une capacité à répercuter cette hausse sur les prix de manière très limitée.

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

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

En juillet 2019, le groupe Fleury Michon a procédé à l'acquisition du groupe Marfo, troisième acteur européen du marché du catering aérien, afin de renforcer ses activités dans ce secteur, ainsi que les positions de Fleury Michon Amérique au Canada.

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

2020 Après un premier trimestre dynamique pour l'ensemble de ses activités, le groupe Fleury Michon a dû s'organiser afin de faire face aux conséquences de la crise liée à la Covid-19. En tant que groupe agroalimentaire, Fleury Michon a concentré l'ensemble de ses efforts sur la continuité de ses activités opérationnelles et administratives en France et à l'International. Dans un contexte de hausse soudaine de la demande en charcuterie, l'ensemble des équipes de production, logistique et administratives ont su s'organiser afin de garantir un taux de services maximal auprès de nos clients.

En mai 2020, la cotation des actions Fleury Michon a été transférée du marché Euronext Paris vers le marché d'Euronext Growth Paris. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins du Groupe, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers.

Fin septembre 2020, le groupe Fleury Michon et le groupe Beretta ont acté la cession de l'intégralité des titres PFI détenus par Fleury Michon (50 % du capital social), à la société Mariofelice S.P.A., société mère du groupe Beretta.



1

1.3 MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

LE MODÈLE D'AFFAIRES DE FLEURY MICHON

Le Modèle d'affaires de Fleury Michon s'appuie sur ses principales ressources, notamment humaines, environnementales, industrielles et financières, permettant de délivrer des valeurs durables et responsables à partir d'un projet d'entreprise. Fleury Michon a vocation à proposer des produits sains, gourmands et accessibles, à partir de ressources maîtrisées, en s'appuyant sur ses compétences et son expérience, au service et au plus près des consommateurs.

Il se positionne également comme l'employeur de 3 789 salariés en 2020, un client pour de nombreuses filières et un fournisseur auprès d'une clientèle s'adressant à des archipels de consommateurs. Pour des raisons de lisibilité du document, le Modèle d'affaires Fleury Michon est détaillé en pages 26 et 27 dans la section « Rapport Intégré » du document.

MATÉRIALISER LES ENJEUX : MATRICE DE MATÉRIALITÉ

À travers son projet d'Entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », Fleury Michon a l'ambition de s'adresser à l'ensemble de ses parties prenantes, à partir d'un dialogue permanent et d'un développement responsable et durable. Son organisation et son savoir-faire lui permettent d'appréhender les enjeux liés directement à la nutrition mais également aux étapes en amont et en aval.

Ainsi, Fleury Michon intègre dans son processus de réflexions aussi bien les enjeux liés aux filières, à l'environnement, à ses collaborateurs qu'à ses partenaires commerciaux ou financiers. L'ensemble des enjeux identifiés par Fleury Michon contribuent aux Objectifs du développement durable (ODD), pour lesquels l'entreprise est signataire du Global Compact depuis 2003. Cette matrice de matérialité a été rédigée par Fleury Michon sur la base de ses connaissances des enjeux et risques liés à ses activités.

PARMI LES ENJEUX IDENTIFIÉS PAR LE GROUPE, LES PRINCIPAUX SONT :

1. Proposer des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques à des prix accessibles à tous

Nous travaillons continûment à l'amélioration de notre offre produits et cherchons à proposer aux divers consommateurs :

- **plaisir** : le repas représente en France un véritable instant de plaisir, avant même de répondre au besoin vital, pour 63 % des Français (source : Food 360° Kantar TNS, 2018), et un moment de partage, avec près de 80 % des repas en France pris à table en présence d'autres personnes (Source : INSEE, 2012) ;
- **accessibilité** : en France, avec 13 % du budget des ménages consacré à l'alimentation (INSEE, 2018), le prix reste le 1^{er} critère d'achat des produits alimentaires (INRA, 2017) ;
- **responsabilité** : l'origine reste un critère essentiel, avec 88 % des Français qui privilégient l'achat de produits Origine France (Ipsos, 2019), tout comme le bien-être animal, avec 85 % des Français prêts à manger moins souvent de la viande au profit d'une viande plus chère, issue d'élevages plus respectueux du bien-être animal (Ifop, 2019) ;
- **santé** : en France, la mauvaise alimentation serait en cause dans près de 1 décès sur 5 (maladies cardiovasculaires, cancer, diabète de type 2...) (The Lancet, 2019). Par soucis de santé, plus de la moitié des Français (54 %) juge la présence d'additifs comme étant un frein à l'achat (YouGov, 2020) ;
- **information / Transparence** : ces dernières années ont vu l'émergence d'outils digitaux permettant un accès à l'information de manière instantanée. Par exemple, plus de 18 millions de Français utilisent en 2020 l'application Yuka (Yuka, 2020). Également l'étiquetage contribue à la transparence au profit du consommateur. L'affichage du Nutri-Score est notamment plébiscité par 90 % des Français (Santé Publique France, 2019). Pour répondre à ses principaux enjeux nutritionnels, pour chacun de ses produits, Fleury Michon propose un contrat de base qui assure aux consommateurs un niveau de qualité allant au-delà de la réglementation en vigueur.



2. Contribuer à des pratiques agricoles, d'élevage et de pêche plus durables et respectueuses

La qualité de l'offre alimentaire développée par Fleury Michon intègre pleinement les enjeux liés à l'amont (les filières agricoles, d'élevage, de pêche...), en assurant un dialogue et un juste équilibre dans les relations avec les fournisseurs, dont principalement les éleveurs et producteurs.

Nous souhaitons renforcer la proximité entre les producteurs et les consommateurs, en soutenant 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.



3. Limiter notre empreinte environnementale

Le développement industriel et commercial de l'entreprise se veut être responsable et mesuré au regard des enjeux environnementaux à court, moyen et long termes. Le respect des sols, des eaux et du climat fait partie intégrante des critères de sélection de chacun des projets étudiés et menés par les équipes.

L'utilisation du plastique dans les emballages est un des principaux enjeux environnementaux pour lequel Fleury Michon déploie ses forces, notamment à travers une cellule de recherche spécialisée dans le développement d'emballages plus « responsables ». 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 :

- réduction des épaisseurs ;
- incorporation de matières recyclées ;
- matériaux biosourcés ;
- matériaux recyclables.

Les émissions des gaz à effet de serre représentent un facteur clef de la préservation des conditions climatiques et font l'objet d'un bilan annuel conformément aux réglementations en vigueur (par l'article 75 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 modifié par le décret N°2016-1138 du 19 Août 2016). Le bilan GES réglementaire permet de transcrire sous forme de « tonne équivalent CO₂ » la quantité de gaz à effet de serre émise dans l'atmosphère du fait de l'activité de l'entreprise (scopes 1, 2 et 3). Fleury Michon développe des solutions afin de limiter ses émissions directes (émissions directes de sources fixes de combustion, émissions directes des sources mobiles à moteur thermique et émissions directes fugitives) et indirectes (émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, émissions indirectes liées à la consommation de vapeur de chaleur ou de froid). Parmi les principaux leviers de réduction d'émission carbone, nous travaillons sur :

- la production énergétique par des ombrières photovoltaïques (installation premier semestre 2021) ;
- la mise en place de contrats de performance énergétique auprès des fournisseurs ;
- l'investissement au sein de nouvelles technologies moins énergivores.



4. Promouvoir la qualité de vie au travail

Fleury Michon emploie 3 789 salariés en 2020, dont 3 279 en France et 2 659 en Vendée. L'entreprise investit de manière continue sur la qualité de vie de ses collaborateurs afin de contribuer à la qualité de l'organisation et du service offert à nos clients. Cet enjeu regroupe notamment des projets portant sur :

- la sécurité des collaborateurs : l'entreprise a développé en 2016 le projet « Ensemble vers le zéro accident » ;
- les compétences des collaborateurs : l'entreprise anime avec l'appui de ses équipes Ressources Humaines et Talents des parcours d'intégration et de formation destinés à l'ensemble de collaborateurs. Ces parcours permettent la diversité au sein des équipes et favorisent le développement des talents ;

- les relations sociales : le dialogue permanent, entre la Direction et les instances représentatives du personnel, permet d'acter les principaux axes de l'organisation du travail, dont les engagements ont pour objectifs le maintien de l'équité entre les collaborateurs ;
- la communication : les équipes de communication interne veillent à la bonne circulation de l'information et animent des projets permettant de valoriser et donner de la visibilité à l'ensemble des métiers du Groupe.



5. Contribuer à la vie de nos territoires

Fort de son histoire, de son appartenance à la famille fondatrice depuis 1905 et de son ancrage dans l'Ouest de la France, Fleury Michon se veut être très impliqué auprès de ses territoires d'implantation, de leurs associations et des autres organisations de vie locale qui y sont animées.

L'ensemble des actions mises en place ou soutenues par le Groupe ont vocation à promouvoir et véhiculer les valeurs du Groupe au travers notamment de l'importance du sport en entreprise, de la

considération des enjeux nutritionnels. Les différents événements développés ou menés par le Groupe s'adressent aussi bien aux enfants, aux salariés qu'aux sportifs amateurs et de haut niveau.

Également, afin d'accroître l'attractivité de son territoire et de son organisation, Fleury Michon travaille auprès des écoles afin de consolider des partenariats et de proposer des parcours de stage, d'alternance ou d'intégration répondant aux attentes des étudiants des écoles cibles.



6. Assurer la solvabilité du Groupe à travers la maîtrise de son endettement net

Le groupe Fleury Michon représente en 2020 un chiffre d'affaires de 735,4 millions d'euros qui est alloué notamment aux filières (achat de matières premières) et autres fournisseurs (achats emballages, investissements industriels, prestations de services, etc.), aux collaborateurs à travers les salaires et aux institutions publiques (taxes et impôts, charges sociales et patronales, etc.).

L'impact économique et social de l'entreprise est très fort. Sa pérennité repose notamment sur :

- le maintien de son équilibre financier entre dettes et capitaux propres ;
- sa solvabilité, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses dettes à partir de ses actifs ;
- la rentabilité de ses opérations.

La Direction de l'entreprise est très attentive à la génération de trésorerie qui résulte des opérations et de ses emplois nécessaires à son développement (besoin en fonds de roulement, investissements, etc.).

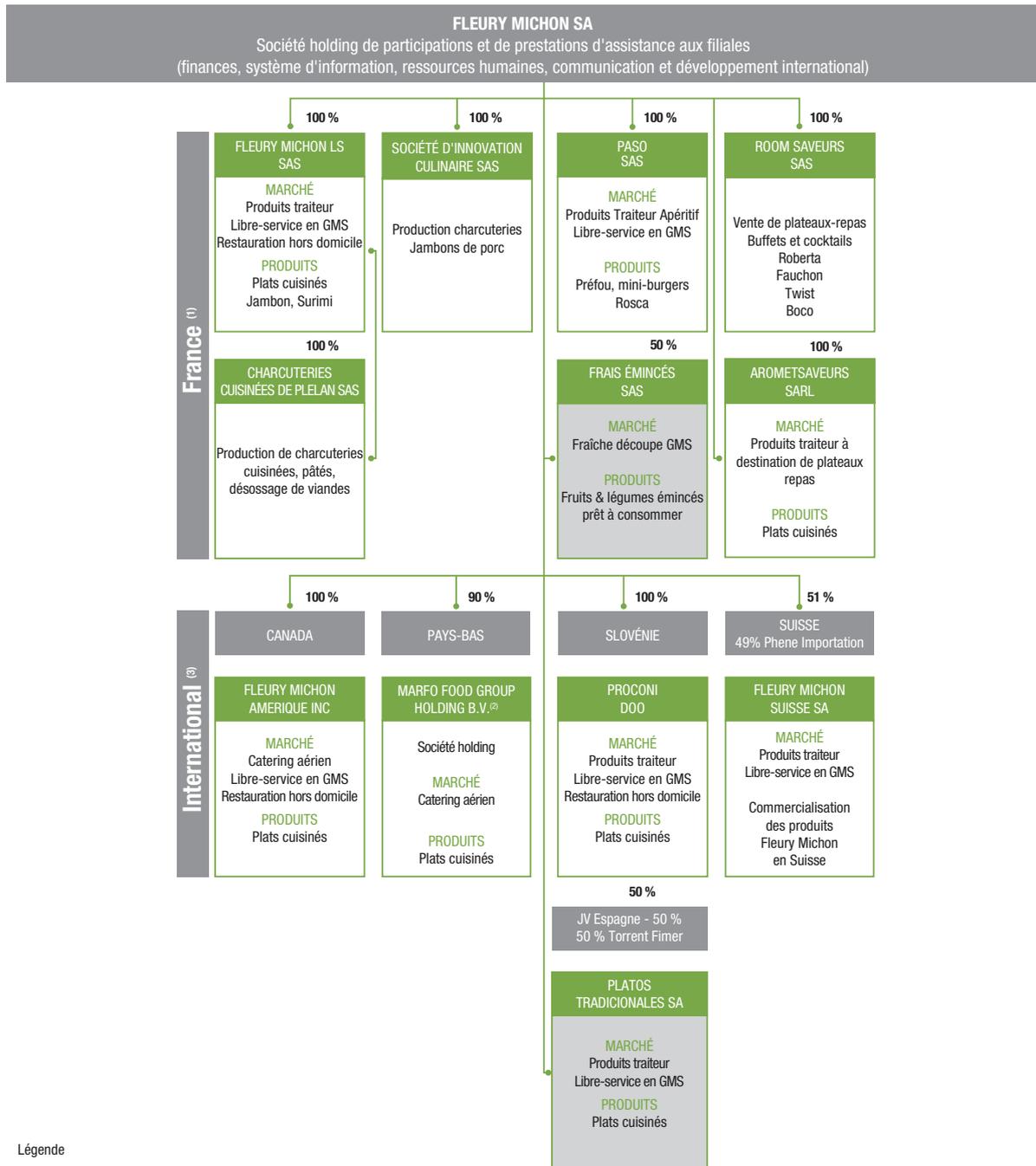
En parallèle, Fleury Michon mène une gestion des risques de fraudes fiscales et financières à partir de ses équipes de contrôle interne, garantes du respect de l'éthique au sein des opérations. Fleury Michon a ainsi adopté le code de conduite anti-corruption de MiddleNext. Les règles appliquées s'appuient sur ce code de conduite complété par « les Principes de Conduite Éthique » rédigés par la Direction.



1.3.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Fleury Michon

ORGANIGRAMME JURIDIQUE DES PRICIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES



Légende

société intégrée globalement

société mise en équivalence (JV: Joint Venture)

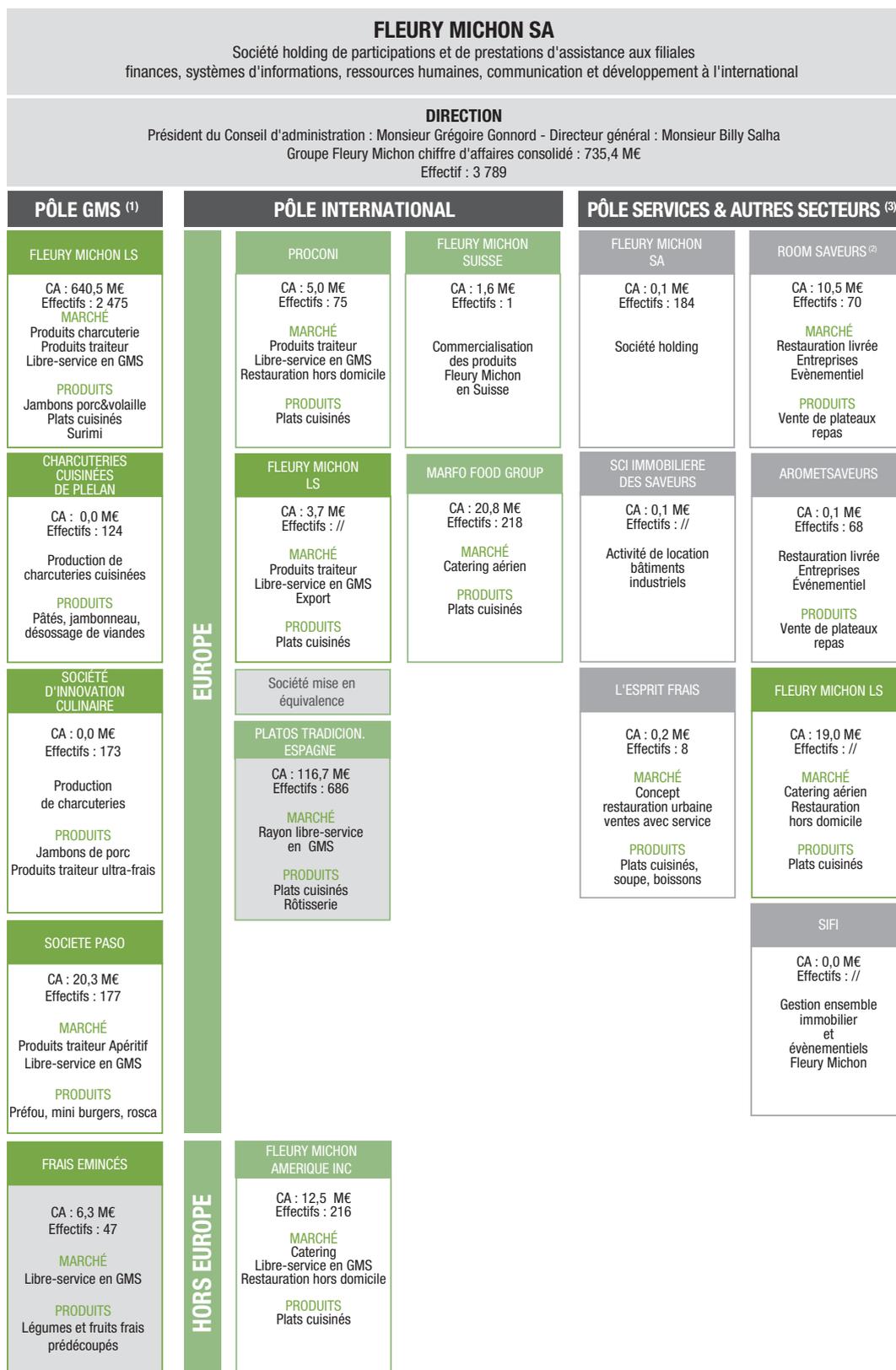
(1) Autres sociétés : Vallégrain Développement SAS (50%), Jargus (50%), SCI Gigaro (100%), SCI Immobilières des saveurs (100%), L'Esprit Frais (100%), Très Bien Merci SAS (100%), Société Immobilière et financière d'investissement SAS (100%).

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

(3) Le périmètre international est réduit par suite de la cession de la société DGK NV (participation à 37,5%), la cession de la société PFI (joint-venture en Italie) et la liquidation des sociétés Fleury Michon Norge et Fleury Michon Inc (USA).

1.3.2 ORGANIGRAMME PAR ACTIVITÉ

1



(1) Autres sociétés rattachées à l'activité PASO : SCI Gigaro.
 (2) Dont société Good Morning - effectifs 20 (société confondue avec Room Saveurs au 31/12/2020).
 (3) Autres sociétés : Vallegrain Développement et Très Bien Merci (sans activité au 31 décembre 2020).

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 2020, le Pôle GMS Libre-Service France (90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 660,7 millions d'euros (+ 8,3 %) versus 610,2 millions d'euros en 2019.

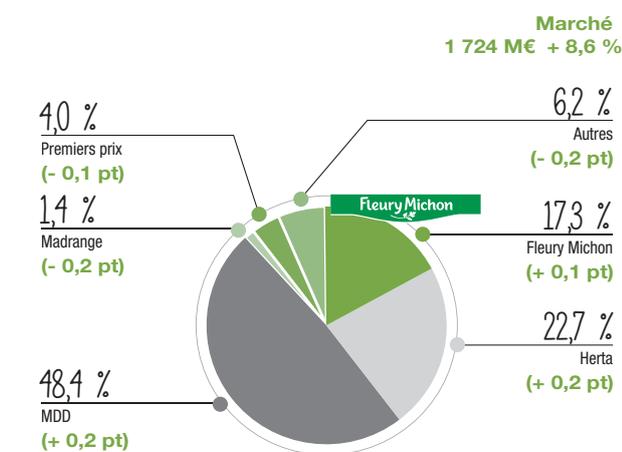
Au cours de l'exercice 2020, l'activité GMS bénéficie principalement de la hausse des ventes en charcuterie et surimi, portées par les effets des confinements. Les ventes de plats cuisinés affichent une légère croissance par rapport à l'exercice précédent. Les ventes des produits festifs et d'apéritif à marque Paso ont été négativement impactées, pour - 7,9 % sur l'exercice 2020, par les confinements et la diminution des moments conviviaux.

Fleury Michon est présent sur les 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, pêche Responsable) de bénéfique santé (teneur réduite en sel, sans OGM, sans antibiotiques...).

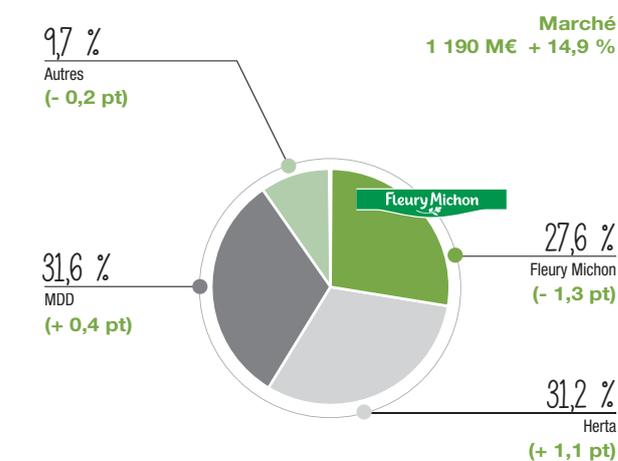
Les principaux concurrents présents sur les segments de marché (renvoi des tableaux des parts de marché) :

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

LES JAMBONS DE PORC

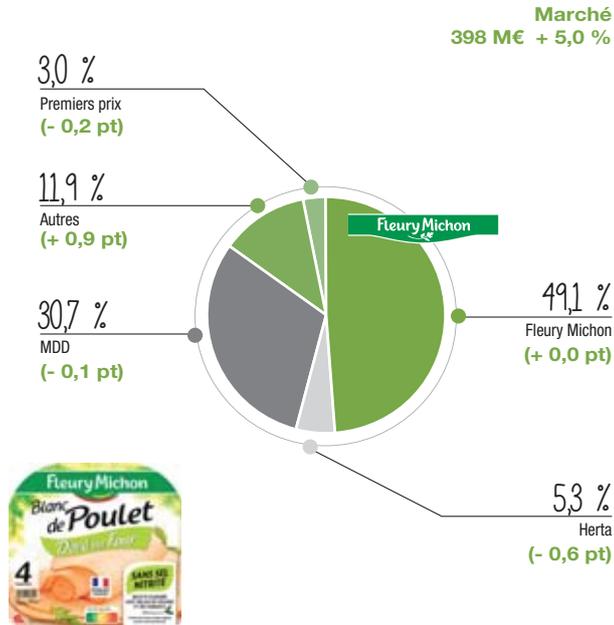


LES CHARCUTERIES MANGER MIEUX *

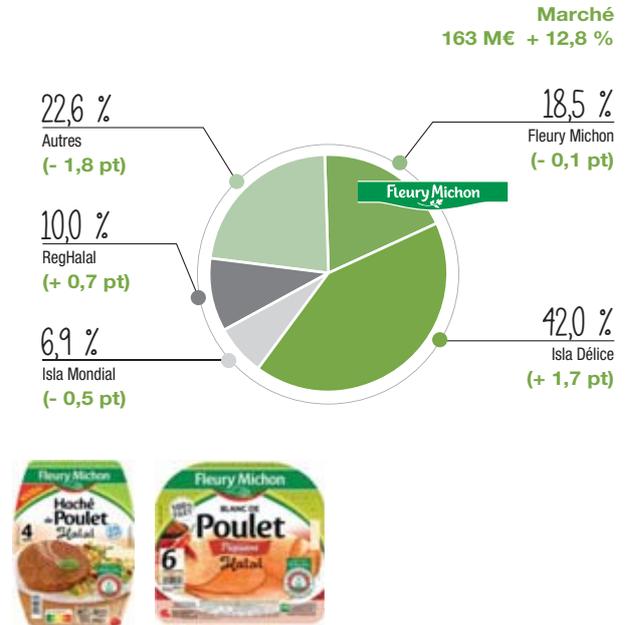


* Filières responsables (Bio, J'aime...) + Santé (Teneur en sel réduite, allégées...)

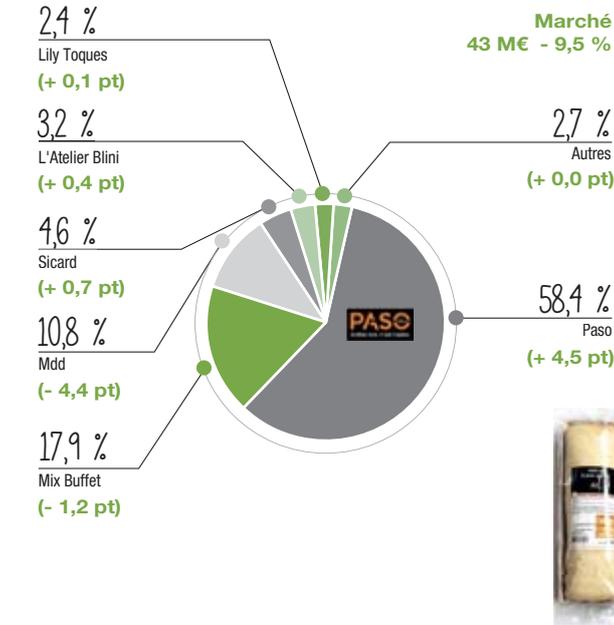
LES JAMBONS DE VOLAILLE



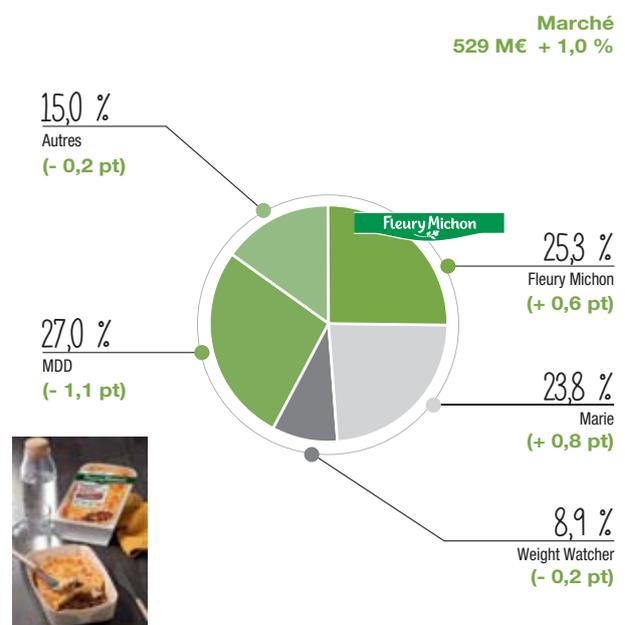
LES CHARCUTERIES HALAL



TARTINE (PRÉFOUS)

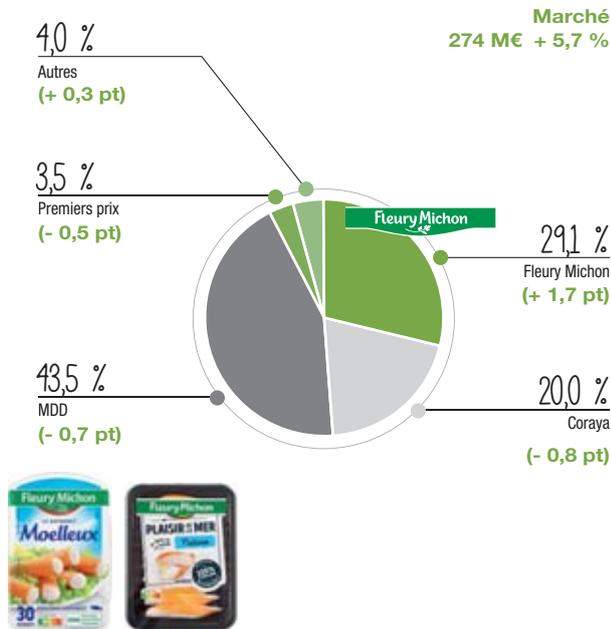


LES PLATS CUISINÉS INDIVIDUELS (HORS BOX)

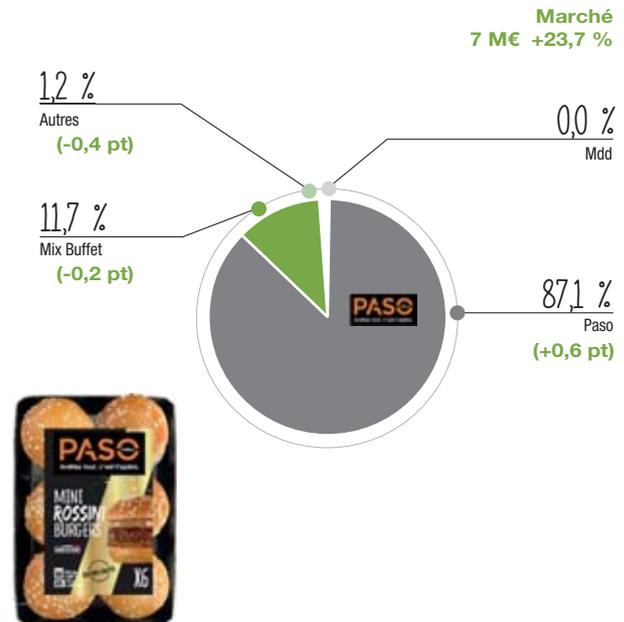


Cumul annuel mobile Total France - Source IRI valeur Décembre 2020

LE SURIMI



MINI BURGERS



1.3.4 PÔLE INTERNATIONAL

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

Fleury Michon a souhaité diversifier ses activités à travers notamment des marchés complémentaires tels que celui du catering aérien et du frais libre-service à l'international. Pour cela, Fleury Michon a mis en oeuvre différentes stratégies :

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

Le Groupe compte à fin 2020 des implantations industrielles dans 5 pays et une présence commerciale dans 6 pays.

Le Pôle International a été fortement impacté en 2020 par les effets de la Covid-19 et la nette diminution des vols aériens qu'elle a générée. Après une performance commerciale dynamique en début d'année, les ventes de repas à destination des compagnies aériennes restent très faibles depuis le mois d'avril 2020.

Ce Pôle enregistre pour 2020 un chiffre d'affaires cumulé (6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) de 43,6 millions d'euros versus 82,7 millions d'euros. Son activité diminue de - 47,2 %, et de - 46,7 % à taux de change constant. Après retraitement de la contribution de Marfo au premier semestre 2020 (acquisition juillet 2019), l'évolution est de - 63,7 % en 2020. À taux de change constant, cette évolution est de - 63,1 %.

Face au déclin du secteur du catering aérien, les sociétés Fleury Michon Amérique et Marfo, ont activement cherché à développer des marchés connexes. La société canadienne Fleury Michon Amérique a accéléré ses projets d'innovation à destination des marchés de la grande distribution et de la restauration hors domicile. La société Marfo a continué ses efforts commerciaux auprès du secteur de la santé (établissements médicaux aux Pays-Bas et Allemagne) et auprès de l'administration publique (prisons, armée, etc.).

Le Pôle International a enregistré courant 2020 la cession de deux participations, comptabilisées par le Groupe en sociétés mises en équivalence :

- la société belge De Gentse Kluis N.V (DGK), détenue à hauteur de 37,5 % depuis le 23 juillet 2019, a été cédée le 23 juillet 2020, à la société belge Eamus, qui détenait 28,5 % avant ce rachat ;
- le groupe italien Piatti Freschi Italia, détenu à hauteur de 50 % depuis 2001, a été cédée le 23 septembre 2020, au partenaire italien, le groupe Beretta, qui détenait 50 % avant ce rachat.

L'activité générée par la société espagnole Platos Tradicionales, détenue à 50 % et comptabilisée en société mise en équivalence, continue de progresser en 2020. Son chiffre d'affaires enregistre une hausse de + 17,0 % en 2020, profitant de sa capacité d'innovation, de la qualité culinaire de ses produits et de la hausse de ses capacités de production grâce à ses récents investissements.

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

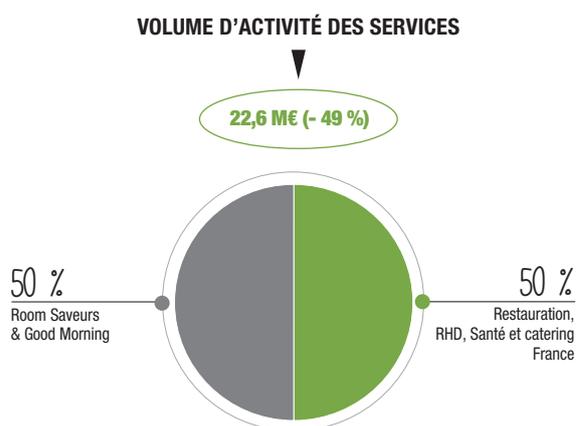
Autres secteurs : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment de ressources humaines, système d'information, finance et de location de bâtiments).

Le pôle « Ventes avec Services » représente 3 % de l'activité globale du Groupe. Le pôle affiche un recul de son chiffre d'affaires de - 49,0 % sur l'exercice 2020. Le chiffre d'affaires s'élève à 22,6 millions d'euros versus 44,3 millions d'euros en 2019.

Les effets prolongés de la crise de la Covid-19 ont impacté significativement le marché de livraison de plateaux repas et cocktails, sur lesquels les sociétés Room Saveurs et Good Morning sont actives.

Les marchés de la RHD et Santé, dont les ventes sont intégrées dans ce Pôle, représentent une croissance de + 5,0 % en 2020, profitant de la capacité du Groupe à maîtriser les enjeux nutritionnels, au profit notamment des consommateurs présentant des pathologies.

Le marché du catering aérien au départ de la France a quant à lui souffert des impacts de la crise de la Covid-19 sur les flux de transport aérien de passagers.



1.3.6 SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

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

Au cours de l'exercice 2020, la société Fleury Michon a conclu :

- la cession de la société DGK dont le site de production de plats cuisinés surgelés et réfrigérés est situé à Vourne en Belgique ;
- la cession du groupe PFI qui dispose de 6 sites de production en Italie et 1 site aux Etats-Unis (New Jersey) via sa filiale Viva la Mamma.

Les deux participations cédées n'étaient pas consolidées globalement dans les états financiers de Fleury Michon, elles étaient présentées en sociétés mises en équivalence.

À fin 2020, le Groupe dispose ainsi de :

14 SITES INDUSTRIELS DONT 11 EN FRANCE ET 8 EN VENDÉE (SIÈGE HISTORIQUE DE L'ACTIVITÉ FLEURY MICHON)

FRANCE

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

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

MODÈLE D'AFFAIRES ET MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

- 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.

HORS FRANCE

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

2 SITES INDUSTRIELS EN PARTENARIAT (JOINT-VENTURE)

- 1 site en Espagne en joint-venture – localité de Buñol (Valence) : site de traiteur (plats cuisinés, poulets rôtis) ;
- 1 site de découpe de fruits et légumes à Pontchâteau (44) site industriel de 14 000 m² mis en service courant septembre 2020.

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	2018	2019	2020
Fleury Michon SA ⁽¹⁾	France	7,4	2,5	1,2
Charcuteries Cuisinées de Plélan	France	0,9	1,3	0,9
Société d'Innovation Culinaire	France	2,2	1,4	0,7
Fleury Michon LS	France	19,5	23,1	13,4
Société Paso			0,4	0,4
Autres sociétés	France	1,3	0,9	-
SOUS-TOTAL FRANCE		31,3	29,6	16,6
Proconi	Slovénie	0,1	0,3	0,3
Fleury Michon Amérique	Canada	2,3	5,2	1,7
Marfo Group			0,8	2,7
SOUS-TOTAL INTERNATIONAL		2,4	6,3	4,7
TOTAL		33,7	35,9	21,3

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

1.4 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, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. Le Groupe considère que les principaux risques ayant potentiellement des effets significatifs sont ceux présentés ci-dessous. Toutefois, en raison de l'évolution rapide de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, d'autres risques non identifiés ou non matériels peuvent survenir et venir modifier l'appréciation des risques ou leurs impacts sur les activités à la date de réalisation du présent document.

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

En 2020, le Groupe a procédé à une analyse spécifique de ses risques dans un contexte de pandémie mondiale liée à la Covid-19 et aux principaux impacts qui peuvent perturber son organisation et ses activités.

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

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

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

Soucieux de mettre sur le marché des produits sûrs 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 des aliments dans

l'articulation générale des procédures de contrôle interne. La sécurité des aliments est ainsi une priorité absolue dans notre organisation. Les risques produits identifiés sont classés par catégories du type risques microbiologiques, chimiques, physiques, allergènes et éthiques. 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 et par la certification de

ses outils de production (FSSC22000 ou IFS et 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 prévention et de gestion de crise) est chargée de mettre en place les procédures nécessaires pour garantir la sécurité des consommateurs et préserver la notoriété de la marque. Dans un contexte de crise nationale, voire internationale (telle que

la Covid-19), le groupe Fleury Michon a la capacité de déployer des moyens lui permettant d'assurer sa production, tout en conservant son exigence en termes de sécurité des aliments et de veiller à la santé de ses collaborateurs. Également, il bénéficie du statut reconnu d'activité stratégique afin de préserver au maximum l'accessibilité aux approvisionnements, transporteurs et distributeurs.

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

1.4.2.1 RISQUES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS SOUDAINES DE LA DEMANDE

L'année 2020 a révélé que dans un contexte de pandémie mondiale, les fondamentaux des marchés et secteurs d'activité peuvent être rapidement perturbés par des changements de modes de vie, de consommations et des restrictions de déplacement.

C'est ainsi que durant l'exercice 2020, la demande en charcuterie (principalement jambon de porc et de volaille) a connu une hausse exceptionnelle liée aux effets du confinement et de la fermeture provisoire de cantines scolaires. À l'inverse les secteurs du catering aérien et de la livraison de plateaux repas en entreprises ont connu un quasi-arrêt de manière très brutale. Face à cette forte sensibilité, des risques de production, logistique et d'écoulement de stocks peuvent apparaître de manière imprévue. Le groupe Fleury Michon se doit ainsi de maintenir une forte agilité dans son organisation, facilitée par une proximité de certains de ses sites et un fort investissement de ses collaborateurs. En 2020, malgré de fortes perturbations, Fleury Michon a su conserver un taux de services maximal (> 96 %) et un taux d'invendus très faible (< 0,5 %).

1.4.2.2 RISQUES LIÉS AUX APPROVISIONNEMENTS ET AUX ÉVOLUTIONS DES PRIX DE MATIÈRES PREMIÈRES

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

dominante japonaise, dont l'approvisionnement est dépendant des quotas de pêche notamment en colin d'Alaska).

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs nationaux et internationaux sélectionnés de manière rigoureuse (cahier des charges, analyse de risques, audit) et privilégie un partenariat sur le long terme (action filières). Les sources d'approvisionnement et le nombre d'intervenants sur le marché sont suffisamment variés pour réduire le risque de défaillance d'un fournisseur qui pénaliserait les activités du Groupe. Également, la provenance des matières premières utilisées par le Groupe ne représente pas de risque spécifique dans un contexte de pandémie mondiale et de restrictions de transport de marchandises.

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

L'accès à l'eau sur un territoire qui peut connaître des températures élevées et représente une zone fortement touristique, peut être diminuer en période estivale. À ce titre, Fleury Michon se doit d'être en mesure de présenter un plan de réduction de consommation mais conserve un accès minimum compte tenu de la nature de son activité.

1.4.2.3 RISQUES LIÉS AUX ÉLÉMENTS INCORPORELS DU GROUPE (MARQUE, NOTORIÉTÉ, RÉPUTATION, ETC.)

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

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés très concurrentiels où de nombreux acteurs sont présents. Le Groupe vend ses produits principalement en grande distribution (GMS),

secteur fortement concentré en France. Des efforts sont ainsi réalisés continuellement afin de renforcer la notoriété de la marque sur nos marchés stratégiques, d'accroître la différenciation des produits et d'assurer ainsi la pérennité des activités du Groupe.

1.4.2.4 RISQUES LIÉS AUX ACTIFS INDUSTRIELS, DE PRODUCTION

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

Dans un contexte de pandémie mondiale, l'activité commerciale du Groupe s'appuie principalement sur une production locale via ses sites en propre, permettant de limiter les risques d'approvisionnement. Également, au sein de son entité UES Vendée, regroupant 2 659 salariés en 2020 et représentant près de 90 % de l'activité, Fleury Michon s'appuie sur :

- une forte mobilité intersites des équipes permettant de compenser les demandes importantes ponctuelles (production de jambon, logistique, etc.) ;
- une capacité à installer une organisation de télétravail et à fournir le matériel nécessaire permettant notamment la continuité des services administratifs de première nécessité (gestion de trésorerie, facturation clients, paie, système informatique, etc.) ;
- l'implémentation d'une cellule de crise réunissant chaque jour le comité d'exécutif et le médecin du travail, un dialogue permanent avec les représentants du personnel afin d'assurer au mieux la santé des collaborateurs et contenir une éventuelle propagation d'une pandémie.

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

1.4.3.1 RISQUES LIÉS A LA RÉGLEMENTATION

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

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

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

Il n'existe pas à la date du présent Rapport 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.

1.4.3.2. RISQUES LIÉS AU REDIMENSIONNEMENT DES EFFECTIFS RELATIFS AUX ACTIVITÉS IMPACTÉES PAR LA BAISSÉ DE PRODUCTION

Durant l'exercice 2020, certaines entités du groupe Fleury Michon ont subi de fortes diminutions de volume de leurs activités, sans pouvoir bénéficier pleinement des effets de mobilité de leurs équipes vers des sites dont les activités étaient maintenues.

Concernant l'activité liée au secteur du catering aérien, le groupe Marfo, situé à Lelystad, aux Pays Bas, qui réalisait près de 80 % de son chiffre d'affaires auprès des compagnies aériennes, a connu une baisse de ses revenus en 2020 de - 60 %. La société Fleury Michon Amérique basée au Canada, qui réalisait près de 90 % de son chiffre d'affaires sur ce secteur, a enregistré un recul d'activité de - 69 % en 2020.

Également, le secteur de livraison de plateaux repas sur lequel sont positionnées les sociétés Room Saveurs et Good Morning, a enregistré un recul d'activité pour respectivement - 61 % et - 74 %.

Face à ces situations, Fleury Michon, en étroite collaboration avec l'ensemble des Directions, a souhaité réduire les structures de coûts afin d'assurer la pérennité des structures concernées. Les risques financiers et juridiques liés à des licenciements ont été appréhendés par les équipes des départements Ressources Humaines et Administration et Finance.

**1.4.3.3 RISQUES LIÉS A LA PRÉSERVATION
DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

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

ayant touché principalement les activités françaises en avril 2019, à travers :

- des recrutements et de la formation au sein de son pôle de Direction des Systèmes d'information ;
- la réalisation d'audits externes sur l'organisation et ses outils ;
- le renforcement des processus de sécurisation des administrateurs et politique de mots de passe ;
- le renforcement des outils anti-spams et anti-virus.

1.4.4 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL**1.4.4.1 RISQUES LIÉS AUX EFFETS DU CHANGEMENT
CLIMATIQUE**

L'activité du Groupe est sujette aux risques environnementaux liés au changement climatique de par son activité de fabrication de produits alimentaires tout 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 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 les conséquences liées au changement climatique, le Groupe procède sur ses opérations à différentes actions pilotées dans une démarche complète de Management Environnemental. Fleury Michon est depuis 2008 investi dans un vaste plan de réduction de ses consommations de biens et énergies et d'émissions de CO₂ afin d'améliorer son impact environnemental. La description précise du système de management, des actions et des résultats obtenus sont disponibles dans le Chapitre 2 ainsi que la mesure des émissions de gaz à effet de serre (GES Chapitre 2.3.3 de ce document).

1.4.4.2 RISQUES LIÉS A LA SANTÉ ET À LA SECURITÉ

Le Groupe représente en 2020 près de 3 700 collaborateurs, hors intérimaires (dont le nombre est de 135 personnes au 31 décembre 2020). Compte tenu de son activité industrielle, le Groupe est très vigilant aux risques pouvant altérer à la santé de ses collaborateurs. Parmi les 43 indicateurs suivis dans le cadre de sa politique RSE, le taux d'accident du travail et le taux de gravité restent des indicateurs prioritaires.

Depuis 2016 le projet « Ensemble vers le zéro Accident » a été déployé par la Direction du Groupe et la Direction de chacun des sites.

Afin d'assurer le pilotage et l'animation du projet à l'échelle des entités de l'UES Vendée, de la SIC et de CCP, une équipe animatrice Groupe a été nommée, constituée de :

- une Direction QSE, 1 responsable sécurité, 1 ergonome, 1 pilote de la démarche ;
- une équipe Santé au travail : 1 médecin, 7 infirmiers, 1 assistante administrative.

En 2020, le Groupe a de nouveau franchi un cap grâce à ce projet, tant en termes de résultats au niveau sécurité qu'en termes de comportement de l'ensemble des salariés. Le taux de fréquence des accidents de travail a nettement diminué, passant à 25 en 2020, contre 30 en 2019 et 36 en 2018.

En 2020, les sites français ont bénéficié de 2,0 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail et les conditions de travail.

Le projet « Ensemble vers le zéro accident » vise l'amélioration de l'excellence opérationnelle de nos activités, à travers les objectifs suivants :

- 2020 :
 - structurer et clarifier les actions de chacun,
 - renforcer l'efficacité des actions existantes,
 - définir des objectifs efficaces et adaptés (tour terrain, échange sécurité),
 - développer la formation/coaching sécurité ;
- 2021 :
 - accompagner les nouveaux collaborateurs,
 - développer la communication sécurité autour des accidents,
 - améliorer la démarche des remontées d'anomalies.

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

1.4.5 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

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

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

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

1.4.5.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Le programme de titrisation de créances est qualifié de déconsolidant avec transfert de la quasi totalité des risques au FCT (Fonds Commun de Titrisation) ; ce programme permet de diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme du Groupe. Au 31 décembre 2020, la trésorerie nette ressort à 150,5 millions d'euros (155,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 4,7 millions d'euros de découvert bancaire) *versus* 115,6 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 64,6 millions d'euros et de 69,0 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier s'élève ainsi à 103,9 millions d'euros contre 123,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires, à l'exception d'un contrat contenant une clause d'exigibilité anticipée en cas de non-respect du ratio suivant : Ratio de dette financière nette consolidée/EBITDA maximum de 3,50.

Au 31 décembre 2020, la société Fleury Michon respecte ce ratio bancaire. Le montant restant dû de l'emprunt considéré est de 51,4 millions d'euros à la date de clôture des comptes 2020.

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

1.4.5.3 RISQUE DE CHANGE

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

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

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

Afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2020, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2021 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	7 600	-
Change à terme asymétrique ou barrière désactivante ⁽²⁾	2 900	-
Contrat de change à terme ventes	-	-
TOTAL	10 500	-

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

(2) Ratio 2 sur un montant nominal de 2 500 k€ au cours spot de 1.20€.

1.4.5.4 RISQUE DE TAUX

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

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2020, le montant couvert est de 49 284 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 64,9 % à la clôture de l'exercice *versus* 61,3 % en 2019. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note annexe 1 paragraphe 1.2.15.

1.4.5.5 RISQUE SUR TITRES

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

Au 31 décembre 2020 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 214 554 actions propres pour une valeur totale de 5 538 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 27,50 euros au 31 décembre 2020, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 5 900 milliers d'euros.

1.5 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, Marfo Group, Proconi, FM Suisse et FM Norvège) disposent de leur propre système de contrôle interne. Ces systèmes de contrôle interne sont revus progressivement dans le cadre des audits annuels diligentés par la cellule audit interne en fonction de l'appréciation des risques de chaque organisation.

1.5.1 ACTEURS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

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

1.5.2 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 qui 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 1.4 facteurs de risques du Rapport annuel.

Les étapes de gestion des risques se déclinent ainsi :

- recensement et description des macros processus métiers (supply chain), des macros processus de pilotage et supports ;
- identification et évaluation des risques bruts, rattachement à la typologie de risques définie par le Groupe ;
- identification et évaluation des éléments de maîtrise existants (contrôle, indicateurs, documentation...);
- réalisation de la cartographie des risques résiduels, identification des risques prioritaires et non prioritaires ;

- traitement des risques par la mise en place de plans d'actions ;
- plan de contrôle et de surveillance.

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

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

- d'apprécier le niveau de couverture ;

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

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

1.5.3 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). Les procédures de contrôle interne du Groupe sont ainsi 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.

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

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

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

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

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

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

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

1.5.5 APPRÉCIATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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



2020

9^e REPORTING RSE

100%

TAUX DE COUVERTURE
DES ACTIVITÉS CONSOLIDÉES
(HORS ACQUISITION 2020)

43

CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS

2

Déclaration de performance extra-financière

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

AVIS AU LECTEUR	58	2.3 LES 5 AXES PRIORITAIRES POUR STRUCTURER LA POLITIQUE RSE ONT ÉTÉ PRÉCISÉS, DE MANIÈRE À INTERAGIR DE MANIÈRE RESPONSABLE ET DURABLE AVEC NOS PARTIES PRENANTES	72
PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING	59	2.3.1 Nos Consommateurs : Proposer des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques à des prix accessibles à tous	73
Le choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE	59	2.3.2 Nos filières d'approvisionnement : Contribuer à des pratiques agricoles, d'élevage et de pêche plus durables et respectueuses	82
Conformité aux lois et règlements	59	2.3.3 Notre Environnement : Limiter notre empreinte environnementale	88
2.1 FLEURY MICHON INTÈGRE LA RSE AU COEUR DE SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, DE SON DÉVELOPPEMENT ET DE SON ORGANISATION	60	2.3.4 Nos Collaborateurs : Promouvoir la qualité de vie au travail	98
2.1.1 Un enjeu inscrit dans l'ADN du Groupe et au cœur de ses préoccupations depuis 1905	60	2.3.5 Nos Territoires : Contribuer à la vie de nos territoires	115
2.1.2 Une démarche écrite et portée par la Direction Générale	61	2.4 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE	119
2.1.3 Une volonté d'intégrer les attentes de nos (principales) parties prenantes	62	2.4.1 Le rapport du vérificateur indépendant	119
2.1.4 Une Gouvernance qui permet d'assurer le suivi des enjeux RSE et de dynamiser la démarche	67	2.4.2 Le tableau de correspondance	121
2.1.5 La gouvernance responsable et respects de l'éthique	68		
2.2 LA DÉFINITION DU PROJET D'ENTREPRISE : AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR	71		
2.2.1 Fleury Michon se saisit du Mieux Manger	71		
2.2.2 Un développement des offres pour atteindre un public toujours plus large	71		
2.2.3 Une volonté de s'impliquer au-delà des offres produits	71		

AVIS AU LECTEUR

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

Conçu en trois 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 de l'entreprise.

Les parties 2.2 et 2.3 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 de l'entreprise – ses fournisseurs, ses territoires d'implantation, ses communautés.

Enfin la partie 2.4 présente les tableaux d'indicateurs et la correspondance avec les principaux référentiels, ce qui permettra au lecteur de retrouver rapidement les indicateurs stratégiques de Fleury Michon et leur correspondance avec les différents référentiels.

Depuis sa publication, le rapport RSE a évolué, conformément aux textes, vers une Déclaration de performance extra-financière intégrant notamment un modèle d'affaires, une matrice de matérialité et l'étude des risques. Ces nouveaux éléments sont situés dans le chapitre 1 du présent Rapport annuel. Pour l'édition de la Déclaration de Performance extra-financière du Groupe, indépendante du Rapport annuel, 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 2020 intègre tant que possible l'entité Paso, acquise en avril 2018. La société Arometsaveurs, acquise en septembre 2020, n'est pas intégrée à ce périmètre.

Au niveau du périmètre International, le périmètre 2020 intègre les sociétés du groupe Marfo, acquises en juillet 2019, tant que 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 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 de l'entreprise 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 2.4 du présent Rapport).

Le chapitre « Responsabilité sociétale » du présent Rapport annuel couvre les activités France du Groupe - hors Arometsaveurs acquise en 2020 - (soit environ 95 % du chiffre d'affaires consolidé et 88 % 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 2020 ;
- la société Paso, basée à Olonnes sur mer et aux Achards (Vendée) ;

- la Société d'Innovation Culinaire (SIC) basée à Tilloy-lez-Cambrai dans le Nord ;
- les Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP) installées à Plélan-le-Grand en Ille-et-Vilaine ;
- la société Room Saveurs à Paris ;
- la société Fleury Michon Amérique, ex DDFC, au Canada, Province de Québec ;
- les sociétés du groupe Marfo, basées à Lelystad, aux Pays-Bas ;
- la société Proconi en Slovénie à Murska Sobota ;
- la société Fleury Michon Suisse.

Cet ensemble recouvre quatorze sites de production en propre: Montifaut Jambons, Montifaut Traiteur, Chantonay Charcuterie, Chantonay Traiteur de la Mer, Mouilleron Plats Cuisinés, Pouzauges Aides Culinaires, Cambrai, Plélan-le-Grand, les 2 sites Paso (Les Achards et Olonnes sur mer) ainsi que la plateforme logistique et le siège social à Pouzauges Gare; et à l'international, Fleury Michon Amérique, Marfo 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 :

- Platos Tradicionales en Espagne ;
- Frais Émincés en France.

Ainsi que les activités qui ont été cédées ou abandonnées courant 2020 :

- Piatti Freschi Italia en Italie ;
- De Gente Kluis en Belgique.

Egalement, le reporting 2020 n'intègre pas l'entité Arometsaveurs, acquise en septembre 2020 par Fleury Michon.

CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

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

Le Comité audit et risques dresse la cartographie des risques et examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne de l'entreprise comme mentionné au chapitre 3 du Rapport annuel.

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 FLEURY MICHON INTÈGRE LA RSE AU COEUR DE SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, DE SON DÉVELOPPEMENT ET DE SON ORGANISATION



« Depuis 1905, Fleury Michon s'est toujours développé avec un grand respect envers ses parties prenantes. Nous avons su concilier performance économique et responsabilité sociétale afin de devenir un acteur majeur de l'industrie alimentaire française, tout en conservant notre indépendance. Aujourd'hui, Fleury Michon est riche de plus de cent années d'expérience au plus proche de nos consommateurs, de nos filières, de nos collaborateurs et de notre territoire. Ceci nous permet, depuis plus de 100 ans, de proposer des produits alliant qualité, goût et préoccupation de l'environnement.

Notre démarche RSE est au cœur de notre stratégie. Elle a été retravaillée et restructurée durant les 10 dernières années sur la base de la norme ISO 26000 et de ses 7 questions centrales. Nous continuerons à la faire vivre et, le cas échéant, à la faire évoluer. En tant que Directeur général, je suis fier d'avoir rejoint une entreprise qui place depuis sa création en 1905 les notions de RSE au cœur de sa stratégie, bien avant qu'elles aient été définies juridiquement. »

Billy Salha, Directeur général

2.1.1 UN ENJEU INSCRIT DANS L'ADN DU GROUPE ET AU CŒUR DE SES PRÉOCCUPATIONS DEPUIS 1905

Depuis ses origines en 1905 et bien avant que le mot ne soit d'actualité, Fleury Michon développe ses affaires de manière responsable. Fleury Michon a su rester fidèle à ses valeurs : celles d'un groupe familial, vendéen et responsable porté par la conviction que nous pouvons allier « développement économique et responsabilité sociétale » (Grégoire Gonnord - Président du Conseil d'Administration).

Le conseil d'Administration qui a collaboré à la définition du projet d'Entreprise « Aider les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour » est plus que jamais attentif à la réalisation des actions du Groupe. Ce projet est pleinement porté par l'entreprise depuis 2015, grâce aux 5 piliers de notre stratégie qui demeure inchangée :

- mettre nos clients au cœur de notre démarche ;
- proposer des produits bons, sûrs et sains, à des prix abordables ;
- développer l'entreprise de manière responsable ;
- travailler davantage ensemble pour plus d'efficacité, de performance et d'innovation ;
- conserver notre indépendance.

L'indépendance de Fleury Michon est au cœur de son modèle depuis sa création en 1905. Elle nous permet d'être la 3ème marque la plus consommée par les consommateurs français, présente dans 23 millions de foyers (Source : Kantar fin 2020) et leader sur ses 3 secteurs d'activité : charcuterie, traiteur de la mer et plats cuisinés. Cette indépendance nous permet également de mettre en œuvre notre projet d'entreprise « Aider les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour ».

La santé et la nutrition ont fait l'objet d'importants investissements au cours des 20 dernières années, permettant l'obtention de résultats concrets dont nous nous réjouissons : diminution des additifs et des conservateurs dans nos gammes, commercialisation du jambon Zéro Nitrite, réduction du sel dans nos produits, ... Aujourd'hui, nous souhaitons aller plus loin sur un autre volet : celui de l'économie circulaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental.

Dans le contexte économique actuel, fortement impacté par la crise de la Covid-19, une marque populaire à l'image de Fleury Michon se doit de rester accessible. À travers notre offre GMS, nous souhaitons proposer une offre de produits accessible au plus grand nombre, avec une qualité gustative supérieure, tout en apportant la garantie qualitative et sanitaire d'une marque nationale, en intégrant les attentes sociétales.

2.1.2. UNE DÉMARCHE ÉCRITE ET PORTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Dans notre feuille de route, nous nous engageons à : « concilier performance économique et responsabilité sociétale d'entreprise ». Fleury Michon a toujours été très soucieux d'éthique et a su opérer et se développer en répondant à sa responsabilité envers toutes ses parties prenantes.

Dès 2011, Fleury Michon a retravaillé et restructuré ses actions en partenariat avec SupCo la Rochelle sur la base de la norme ISO 26000 et de 7 questions centrales.

Aujourd'hui, Fleury Michon reporte déjà 43 indicateurs RSE imposés par la réglementation (loi Grenelle), qui sont audités dont :

- le Nutri-Score ;
- le taux de fréquence et de gravité des accidents de travail ;
- la gestion des énergies et des emballages.

Fleury Michon, avec la volonté de la Direction Générale, continue à être une entreprise à forte responsabilité sociétale et durable depuis sa création en 1905, bien avant que les notions de RSE soient définies juridiquement. La démarche RSE sert la vision et la stratégie, le projet d'entreprise ainsi que la valorisation de nos produits.

Notre organisation intègre :

- 1 comité de pilotage RSE, émanation du Comex ;
- 5 axes qui permettent de structurer la démarche RSE ;
- 5 « champions » (un par axe) responsables de définir la politique et d'assurer l'avancée des projets, faisant partie du Comex (ou étant directement rattachés au Comex).



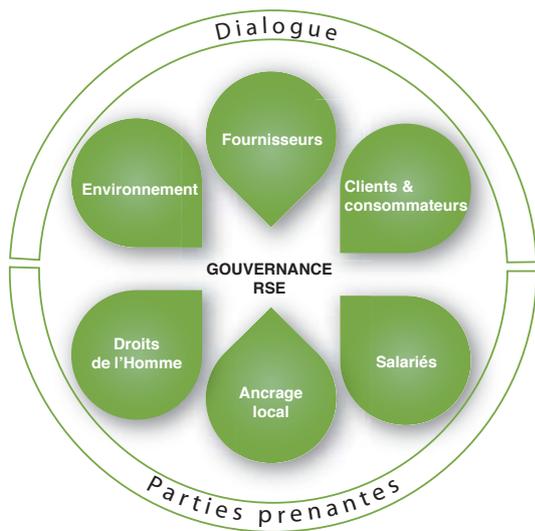
Plus de dix ans d'engagements en RSE

2011 à 2014	2015	2016	2017	2018	2019-2020
<ul style="list-style-type: none"> • Autoévaluation sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000 • Création du poste de Responsable RSE • 1^{er} plan d'actions • 1^{er} reporting RSE • Nouvelle gouvernance RSE • Création du Comité RSE • 2^e reporting RSE • Politique QSE • Engagement en ISO 50001 • Création du poste de Directeur environnement • 1^{er} place au Gaïa Index • Politique achats • Politique ancrage territorial • Code Conduite Éthique • Calcul empreinte économique et sociale • 3^e reporting RSE • 2^e plan d'actions • 1^{er} place au Gaïa Index*. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du projet Fleury Michon « aider les Hommes à manger mieux chaque jour » qui encapsule la démarche RSE • Gaïa Index • Prix Or AGEFI • 4^e reporting RSE élargi à l'international. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 gagnants : 2 jours pour rassembler l'ensemble des parties prenantes du Manger Mieux et dresser un état des lieux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours du Manger Mieux : 700 visites Grand Public • 1^{re} 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des gammes de jambon Zéro Nitrite. • Développement des gammes de plats cuisinés emballés en barquettes en bois permettant de réduire de 84 % la quantité de plastique utilisée dans l'emballage. • Lancement en 2019 des plateaux Twist par Room Saveurs, nouvelle génération de Plateau-repas Zéro plastique. • Depuis 2019, Room Saveurs publie sa propre Déclaration de Performance Extra-Financière, certifiée par un cabinet indépendant, sans obligation réglementaire. • Amélioration continue du Nutri-score sur les produits commercialisés et de leur notation. • Depuis 2019, Fleury Michon continue sa stratégie de diversification avec l'acquisition du groupe Marfo (Pays-Bas) sur l'activité catering aérien et sa prise de participation (50 %) de la société Frais Emincés, (44 – France), spécialisée dans la découpe de légumes et fruits frais. • En 2020, Fleury Michon continue d'investir dans son offre RHD/Santé, et se voit être récompensé par le label Indice A Vert**. La filiale hollandaise, Marfo, remporte un contrat significatif auprès des cliniques allemandes Askelpios. • Volonté d'information avec partage de données nutritionnelles à destination des applications consommateurs. • En 2019, une prime exceptionnelle de Pouvoir d'Achat, dite "Prime Macron", a été versée aux salariés du groupe France, pour un montant collectif de 1,6 million d'euros. En 2020, une prime de reconnaissance a également été versée, dans le contexte de la crise de la Covid-19, pour un montant de 1,1 million d'euros.

2.1.3 UNE VOLONTÉ D'INTÉGRER LES ATTENTES DE NOS (PRINCIPALES) PARTIES PRENANTES

Notre ambition est de nous développer en étroite collaboration avec nos parties prenantes.

POLITIQUE RSE FLEURY MICHON



Nous avons pour cela redéfini courant 2020 les 5 axes prioritaires de notre démarche RSE afin d'assurer la meilleure cohérence entre nos actions et les attentes de nos consommateurs :

- des produits toujours plus savoureux et sains, pratiques à des prix accessibles à tous ;
- des pratiques agricoles, d'élevages et de pêche plus durables et respectueuses ;
- limiter notre empreinte environnementale ;
- promouvoir la qualité de vie au travail.

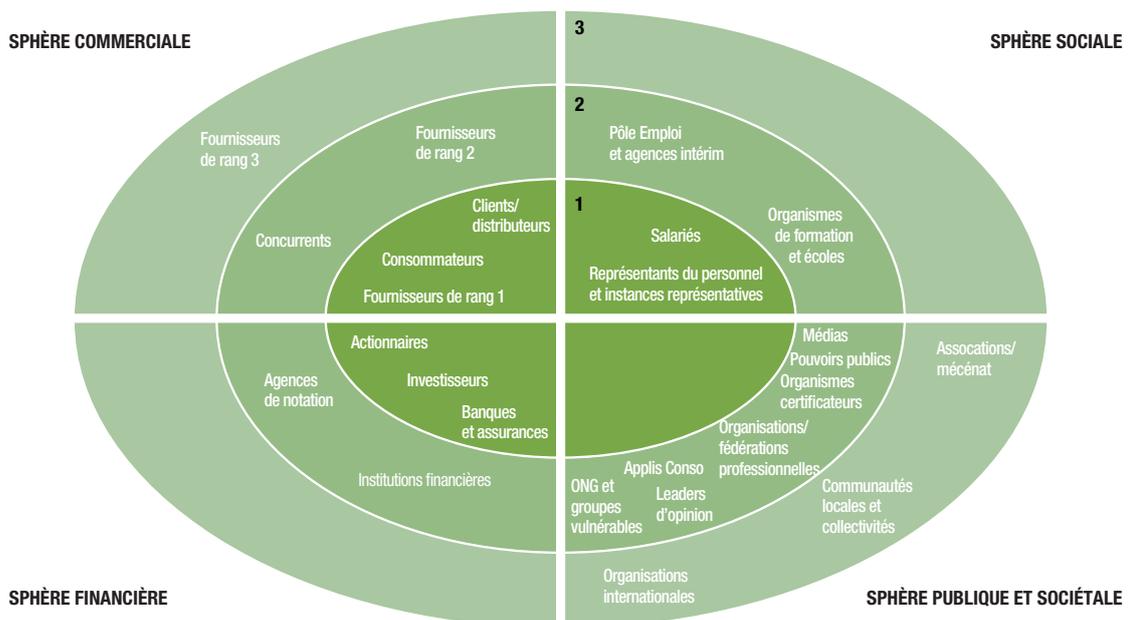
Les 5 axes donnent lieu à une « politique » validée en Comex et renouvelée chaque année avec :

- la politique générale associée ;
- l'équipe opérationnelle dédiée et son référent ;
- des KPI permettant un suivi de la performance dans le temps avec des objectifs sur les 12 et 24 prochains mois ;
- les actions déjà menées et celles à mener.

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



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

FLEURY MICHON INTÈGRE LA RSE AU COEUR DE SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, SON DÉVELOPPEMENT ET DE SON ORGANISATION

NIVEAU D'IMPORTANCE 1

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Juste rémunération et partage de la valeur • Maintien de l'emploi • Santé & Sécurité au travail et conditions de travail • Formation professionnelle et employabilité • Opportunités d'évolution • Compréhension du projet d'entreprise et de la stratégie • Respect des valeurs de l'entreprise • Reconnaissance et fierté d'appartenance • Information accessible et communication claire • Protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la qualité du travail et des produits • Sur le service aux clients • Sur la réputation de l'entreprise • Sur le climat social • Sur l'implication au travail et dans la vie de l'entreprise • Sur le niveau de turn-over • Sur le respect de l'outil de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions de libre-échange • Entretiens professionnels annuels individuels • Management de proximité • Dispositif de communication interne dynamique • Réunions d'information (équipe, unité, activité, Groupe) • Dispositif d'intéressement et de participation • Taux de formation supérieur aux obligations légales • Politique de ressources humaines basée sur le bien vivre ensemble • Académie Fleury Michon et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences • Plan de distribution d'actions gratuites pour 100 % des salariés • Mobilisation générale pour la sécurité au travail à travers le Plan Zéro Accident • Promotion de la pratique sportive auprès des salariés à travers de nombreuses actions sportives, installation d'équipements dédiés
Représentants du personnel et instances représentatives	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des instances représentatives du personnel • Respect des réglementations et du droit social • Capacité de négociation • Reporting, information, consultation • Moyens pour exercer leurs attributions • Dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat social • Réputation de l'entreprise • Qualité de vie au travail • Garantie des intérêts des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Accords collectifs • Respect des dispositifs légaux de représentation du personnel • Mise à disposition des moyens nécessaires • Promotion de la gouvernance sociale
Clients/Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Des produits rentables qui attirent et fidélisent les consommateurs • Proposer une offre responsable et de qualité aux consommateurs • Pouvoir informer sur les produits qu'ils commercialisent • Pouvoir informer sur les marques/entreprises qu'ils référencent • Une logistique fiable et performante 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Visibilité des produits auprès des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes commerciales de 160 personnes • Dont 120 commerciaux sur le terrain • Écoute permanente • Audits qualité des sites de production • Visites des sites • Réponses aux questionnaires spécifiques



Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et sécurité alimentaire • Caractéristiques organoleptiques • Bénéfices nutritionnels • Naturalité • Accessibilité prix • Information claire et honnête sur les produits : besoin de transparence • Engagement des marques : comportement éthique, recherche d'une relation de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la réputation • Sur la notoriété • Sur la confiance • Sur les innovations (attentes d'innovations et succès/échecs des lancements) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur le site internet • Présence et dialogue sur les réseaux sociaux • Informations sur 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	<ul style="list-style-type: none"> • Juste rétribution • Respect des délais de paiement • Pérennité de la relation commerciale • Perspectives de développement • Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire • Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs • Audits et contrôles qualité • Visites des sites, des élevages, des cultures... • Groupes de travail sur des projets de développement
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation financière • Croissance, rentabilité et pérennité de l'entreprise • Information sur la gouvernance et la gestion des risques • Informations sur les résultats et objectifs extra-financiers de l'entreprise et sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la valeur du titre • Sur les décisions en Assemblée générale • Sur la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale des actionnaires au siège • Informations financières disponibles sur internet et boîte mail spécifique pour les questions
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe • Valorisation financière • Pertinence de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les apports de capitaux • Sur le soutien au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions, rencontres avec le management • Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels • Réponses aux questionnaires spécifiques • Visites des sites de production
Banques et assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe • Limitation des risques • Solvabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les apports de capitaux • Sur le soutien au développement • Sur la couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels • Rencontres avec le management • Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

FLEURY MICHON INTÈGRE LA RSE AU COEUR DE SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, SON DÉVELOPPEMENT ET DE SON ORGANISATION

NIVEAU D'IMPORTANCE 2

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> • Juste rétribution • Respect des délais de paiement • Pérennité de la relation commerciale • Perspectives de développement • Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire • Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitiens • Audits et contrôles qualité
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Se différencier • Gagner des parts de marché • Croître • Contribuer collectivement aux avancées de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques • Sur l'émulation commerciale, marketing, R&D... 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux syndicats professionnels ou sectoriels
Organismes certificateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de l'entreprise • Disponibilité (accès facile) et transparence des informations, des procédures, des process... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la labellisation, la certification de l'entreprise ou de certains sites, activités • Sur la réputation, la crédibilité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Audits qualité, environnement, sécurité alimentaire...
Enseignement, formation	<ul style="list-style-type: none"> • Partage et mise à disposition des expertises de l'entreprise • Financement de travaux de recherche • Financement de filières d'apprentissage, de formation... • Partenariats et débouchés professionnels pour les étudiants, les apprentis 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de jeunes, d'adultes, de salariés • Apport de nouvelles formations, filières... 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux forums et aux salons d'établissements de formation et d'enseignement • Implication dans des instances académiques • Implication dans des groupes projets pour l'insertion, la réinsertion, la formation, la qualification... • Accueil de stagiaires et d'apprentis • Financements de chaires
Pôle emploi et agences d'intérim	<ul style="list-style-type: none"> • Offres d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des profils adaptés • Force de proposition (profils, techniques de recrutement...) • Source de diversité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions, rencontres, groupes projets
Pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> • Orientation ressources humaines • Orientation environnement • Orientation santé/sécurité des consommateurs • Orientation financière et fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme du tissu économique, création de richesses et d'emplois • Rentrées fiscales • Respect des réglementations en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre législatif • Niveau de pression fiscale • Attribution de subventions • Financement de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Participations à des programmes publics • Participations à des réunions, conférences, groupes de travail • Réponses à des appels à projets • Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires
Fédérations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux actions collectives • Partages d'idées, de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter collectivement les intérêts de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres, échanges • Participation aux instances représentatives
Agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de l'entreprise • Disponibilité et transparence des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la réputation et la notoriété institutionnelle • Sur la confiance • Sur la valeur du titre 	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux questionnaires spécifiques • Rencontres et interviews
Médias	<ul style="list-style-type: none"> • Informations claires, fiables et pertinentes • Disponibilité des interlocuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la réputation • Sur la notoriété • Sur la confiance • Sur les succès/échecs des innovations • Économiques • Sur la valeur du titre 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqués de presse • Conférences de presse • Réponses à des sollicitations spécifiques • Visites de sites de production • Réponses aux interviews

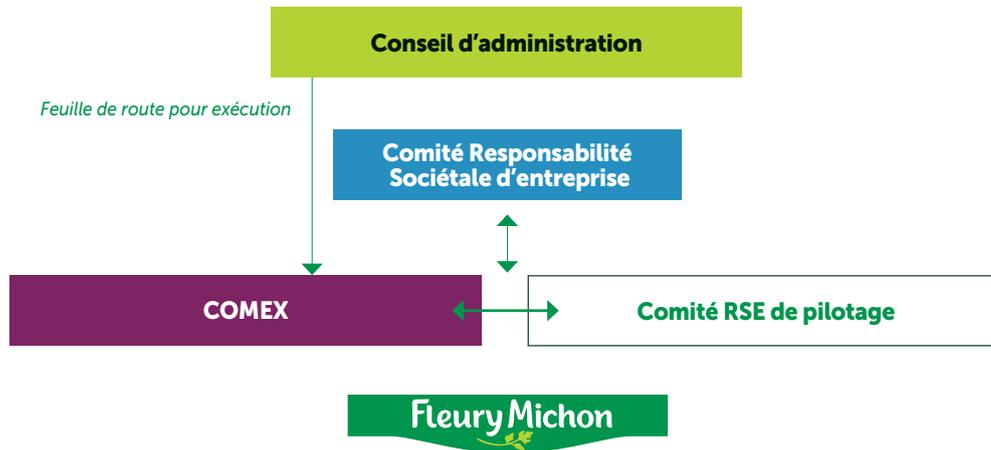


Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Applications consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Partager les données sur les produits alimentaires en magasins Transparence et fiabilité des données 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la confiance Sur la qualité, la sécurité et la sûreté alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Partage volontaire et automatique des données produits Fleury Michon avec l'ensemble des applications consommateurs qui en font la demande (Yuka, Scan Up, Open Food Facts, UFC Que Choisir...)
Leaders d'opinions (réseaux sociaux, professionnels de santé, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Actualités Fleury Michon 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la confiance Sur la notoriété Sur les pratiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en avant de nos actualités <i>via</i> les réseaux sociaux corporate Guide des valeurs nutritionnelles pour les professionnels de santé
ONG et groupes vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration continue de la façon dont l'entreprise adresse l'ensemble de ses enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux Communication transparente sur les sujets qui les concernent directement (sujets différents selon les ONG) 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la notoriété Sur la confiance Économiques Sur la valeur du titre Sur les pratiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Signataire de la Charte de la diversité Signataire du Livre orange de la Halde (Le défenseur des droits) Signataire du Passeport avenir Participation aux Journées du handicap Mécène et soutien de diverses associations sur des thèmes humanitaires, de la maladie, du handicap, de l'insertion...

NIVEAU D'IMPORTANCE 3

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 3	<ul style="list-style-type: none"> Juste rétribution Respect des délais de paiement Pérennité de la relation commerciale Perspectives de développement Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> Économiques Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs Audits et contrôles qualité
Associations/mécénats	<ul style="list-style-type: none"> Financement de partenariat, sponsoring, mécénat Apport de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la réputation Sur la notoriété 	<ul style="list-style-type: none"> Financement de multiples associations sous forme de mécénat, sponsoring, aide Membre de Conseils d'administration d'associations Dons alimentaires
Communautés locales et collectivités	<ul style="list-style-type: none"> Contribution aux enjeux locaux Protection de l'environnement Création d'emplois Appui au développement local (économique, infrastructures, formation, associatif, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Attribution de subventions Financement de projets Attractivité du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi de documentation institutionnelle Participations à des événements locaux, à des associations locales Rencontres avec les élus locaux

2.1.4 UNE GOUVERNANCE QUI PERMET D'ASSURER LE SUIVI DES ENJEUX RSE ET DE DYNAMISER LA DÉMARCHE



AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, UN COMITÉ RSE CHARGÉ DE CONSEILLER LA DIRECTION DANS LA DÉFINITION DE LA DÉMARCHE RSE

Le Conseil d'administration, constitué de 9 administrateurs, a intégré au sein de son organisation le comité Responsabilité Sociétale d'Entreprise (comité RSE). Comme présenté dans le paragraphe 3.2.1 du Rapport annuel, ce comité a pour mission de participer à la définition de la politique RSE de l'entreprise, de ses objectifs associés et d'assurer le suivi de l'application de cette politique.

Le comité interne de pilotage de la RSE et la Direction Générale communiquent de manière régulière avec ce comité RSE, et se réunissent 2 fois par an pour statuer sur les principales décisions. Le comité RSE est composé de 4 administrateurs : Nadine Deswasnières (Présidente), Claire Gonnord, Vincent Roquebert (membre salarié) et Olivier Fuzeau (membre salarié).

UN COMITÉ INTERNE POUR PILOTER OPÉRATIONNELLEMENT LES 5 AXES RSE

La Direction Générale de Fleury Michon et son Comité Exécutif s'appuient sur le comité interne de pilotage de la RSE pour définir les enjeux à court, moyen et long termes, les actions associées et leurs objectifs. Ce comité se réunit 4 à 6 fois par an et reporte à la Direction Générale. Il intègre les Directeurs Généraux, Commerciaux, Financiers, Communication, RSE et des Opérations du Groupe.

UN ESPACE DE RÉFLEXION À PARTIR DE PARTENARIATS (SUP DE CO LA ROCHELLE)

Entre 2010 et 2016, Fleury Michon a co-animé avec le groupe Sup de Co La Rochelle (Excellia) 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 : « Évaluer 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. Les travaux, dirigés par Monsieur Pierre Baret, se basent sur « The Care Model », permettent d'étudier la performance, d'un site test de l'entreprise, situé à Cambrai, en alliant ses indicateurs financiers et extra financiers. Ces travaux sont en cours d'élaboration, un premier bilan sera réalisé courant 2021.

Fleury Michon affiche un intérêt prononcé pour l'approche intégrée de la performance. La Direction Générale a signé en mai 2020 une Tribune de présentation afin de promouvoir la nécessité de « Faire évoluer la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) en connectant données financières et extra-financières, dans une recherche de performance intégrée et d'accompagnement de la transition écologique. Cette Tribune, intitulée « Comment (ré)concilier relance économique et transition écologique : Appel pour une déclaration de performance intégrée », a également été co-signée par d'autres groupes tels que Auchan Retail France, Camif, Carrefour, WWF France, etc. Elle est parue dans Les Echos et Le Monde au deuxième semestre 2020.



2.1.5 LA GOUVERNANCE RESPONSABLE ET RESPECTS DE L'ÉTHIQUE

LES RÈGLES DE GOUVERNANCE DU MODÈLE FLEURY MICHON

Le tableau ci-dessous résume les recommandations de gouvernance 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 rapport annuel.

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 9		
	Nombre d'Administrateurs présents au Comité de direction Groupe (séparation des pouvoirs)	0 sur 9		
	Nombre d'Administrateurs représentants les salariés actionnaires	2 sur 9 Pour une obligation légale de 1		
	Nombre de femmes au Conseil d'administration	3 sur 9		
	Nombre de réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice ⁽¹⁾	7		
	Taux moyen de présence	94 %		
	Rémunération des Administrateurs	Oui		
	Durée du mandat des Administrateurs	3 ans, renouvelable		
	Cumul des mandats ⁽¹⁾	Tous les Administrateurs respectent la règle de non-cumul des mandats		
Rémunération des Administrateurs	Rubrique 3.2 du chapitre 3 du Rapport annuel			
Et ses comités spécialisés	Existence de comités spécialisés	Comité d'audit et risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité RSE
	Nombre de réunions au cours de l'exercice	4	2	1
	Taux moyen de présence	100 %	100 %	100 %
Actionnaires	Quorum aux Assemblées générales	Assemblée générale du 24 septembre 2020 : 86,30 % des actions et 91,48 % des voix étaient représentées		

(1) Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

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. 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 la rubrique : Groupe – Engagement responsable et éthique. Ce code et ces principes marquent la volonté

de l'entreprise 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.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

FLEURY MICHON INTÈGRE LA RSE AU COEUR DE SA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, SON DÉVELOPPEMENT ET DE SON ORGANISATION

Fleury Michon

Maison Fondatrice & Vainqueur depuis 1905

PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE



2

« 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 interne, ils sont notre cadre de référence et viennent renforcer notre démarche d'entreprise responsable.

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

Billy Salha, Directeur Général

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



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

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

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

indépendance ou celle de sa partie prenante:

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

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

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



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

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

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

• RESPECTER les actifs de Fleury Michon :

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



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

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

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

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

COMMENT VIVRE CE CODE DE CONDUITE ?

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

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

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

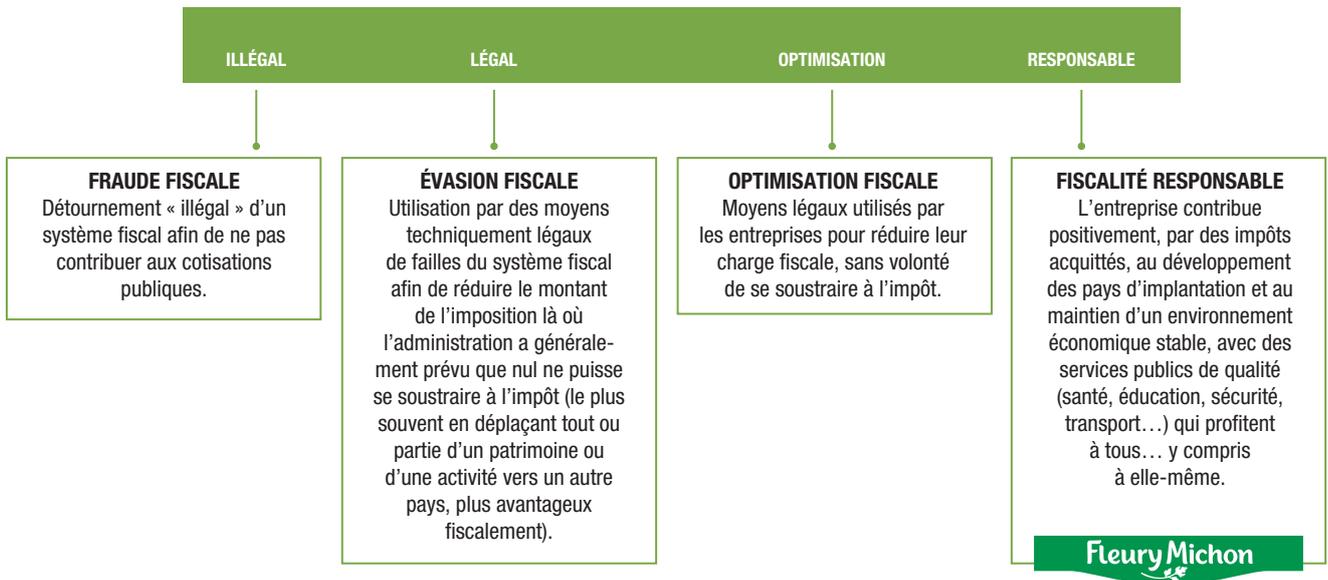
Les membres du Comité Exécutif, par leur signature, s'engagent à appliquer ces principes et à les promouvoir auprès de leurs équipes et à en vérifier leur application. Ils sont communiqués et expliqués aux managers qui eux-mêmes les relaient auprès de leur équipe dans le cadre habituel des réunions de 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 exécutif révisé autant de fois que nécessaire ce document et fait une revue annuelle de sa diffusion, de sa connaissance et de son respect.

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

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

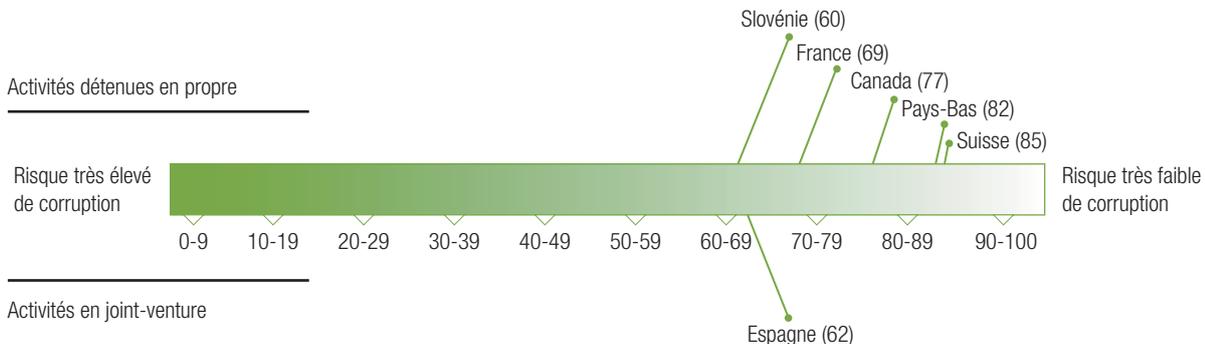
leur développement et à y maintenir un environnement économique stable, avec des services publics de qualité (santé, éducation, sécurité, transport...) qui profitent à tous, y compris à l'entreprise elle-même. Dans la même logique, Fleury Michon entretient une stratégie financière sûre, basée sur des principes de gestion « en bon père de famille ». Les financements mis en place pour couvrir les investissements sont réalisés avec des partenaires bancaires avec lesquels Fleury Michon entretient une relation régulière, bilatérale et de long terme. Enfin, l'entreprise reste attentive afin de maintenir un niveau de trésorerie significatif lui assurant sécurité et agilité.



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, en 2020, 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 l'entreprise 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, l'entreprise a créé en 2018 une procédure de lancement d'alerte, diffusée aux salariés, ainsi qu'un Comité Éthique chargé de répondre aux éventuelles alertes reçues.



2.2 LA DÉFINITION DU PROJET D'ENTREPRISE : AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR

2.2.1 FLEURY MICHON SE SAISIT DU MIEUX MANGER



Ce projet, nous l'avons porté à travers plusieurs initiatives : un travail de concertation constant avec nos éleveurs et agriculteurs pour mieux les rémunérer, créer de l'emploi dans les territoires et offrir une alimentation saine et accessible aux Français. Nous nous sommes engagés pour la transparence à travers « Venez Vérifier ». Nous avons été précurseurs dans la généralisation de l'étiquetage Nutri-Score sur nos produits. Nous avons pris des engagements en matière de réduction de sel et d'additifs et avons optimisé la majorité de nos recettes.

2.2.2 UN DÉVELOPPEMENT DES OFFRES POUR ATTEINDRE UN PUBLIC TOUJOURS PLUS LARGE

L'objectif principal de l'entreprise à travers ses offres est de proposer aux consommateurs des produits sains et naturels, contribuant à leur bonne santé, riches en goût et plaisir et correspondant à leurs modes de vie. Le développement des offres prend donc, le plus possible, en considération les attentes de tous les consommateurs.

Fleury Michon a redéfini ses gammes Jambons fin 2020 (commercialisation début 2021) afin de rendre plus lisible le positionnement de chacun de ses produits Jambons. Les gammes s'articulent dorénavant à partir de 3 familles :

- jambon classique : regroupant les jambons du quotidien, la qualité accessible à tous ;
- jambon charcutier : Le jambon riche en goût, inspiré des recettes traditionnelles ;

- jambon engagé : Le jambon qui s'engage pour les Hommes, les animaux et la planète.

Fleury Michon, en tant que 3^e marque nationale, se doit de rester accessible au plus grand nombre. C'est dans cet esprit que l'entreprise a travaillé une refonte de sa gamme de jambons pour répondre aux archipels de ses consommateurs (accessibilité prix, plaisir, engagements sociétaux, etc.) et ainsi assurer son positionnement à partir de produits de qualité à des prix accessibles. Dans un contexte économique fragilisé par la crise de la Covid-19, nous mesurons pleinement la nécessité de répondre à l'ensemble des consommateurs.

2.2.3 UNE VOLONTÉ DE S'IMPLIQUER AU-DELÀ DES OFFRES PRODUITS

Le projet d'entreprise « Aider les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour » a également vocation à confirmer le rôle de l'entreprise auprès de ses territoires, à travers notamment des actions éducatives menées auprès d'associations locales (exemple : programme d'éducation à l'équilibre alimentaire et à l'activité physique).

2.3 LES 5 AXES PRIORITAIRES POUR STRUCTURER LA POLITIQUE RSE ONT ÉTÉ PRÉCISÉS, DE MANIÈRE À INTERAGIR DE MANIÈRE RESPONSABLE ET DURABLE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

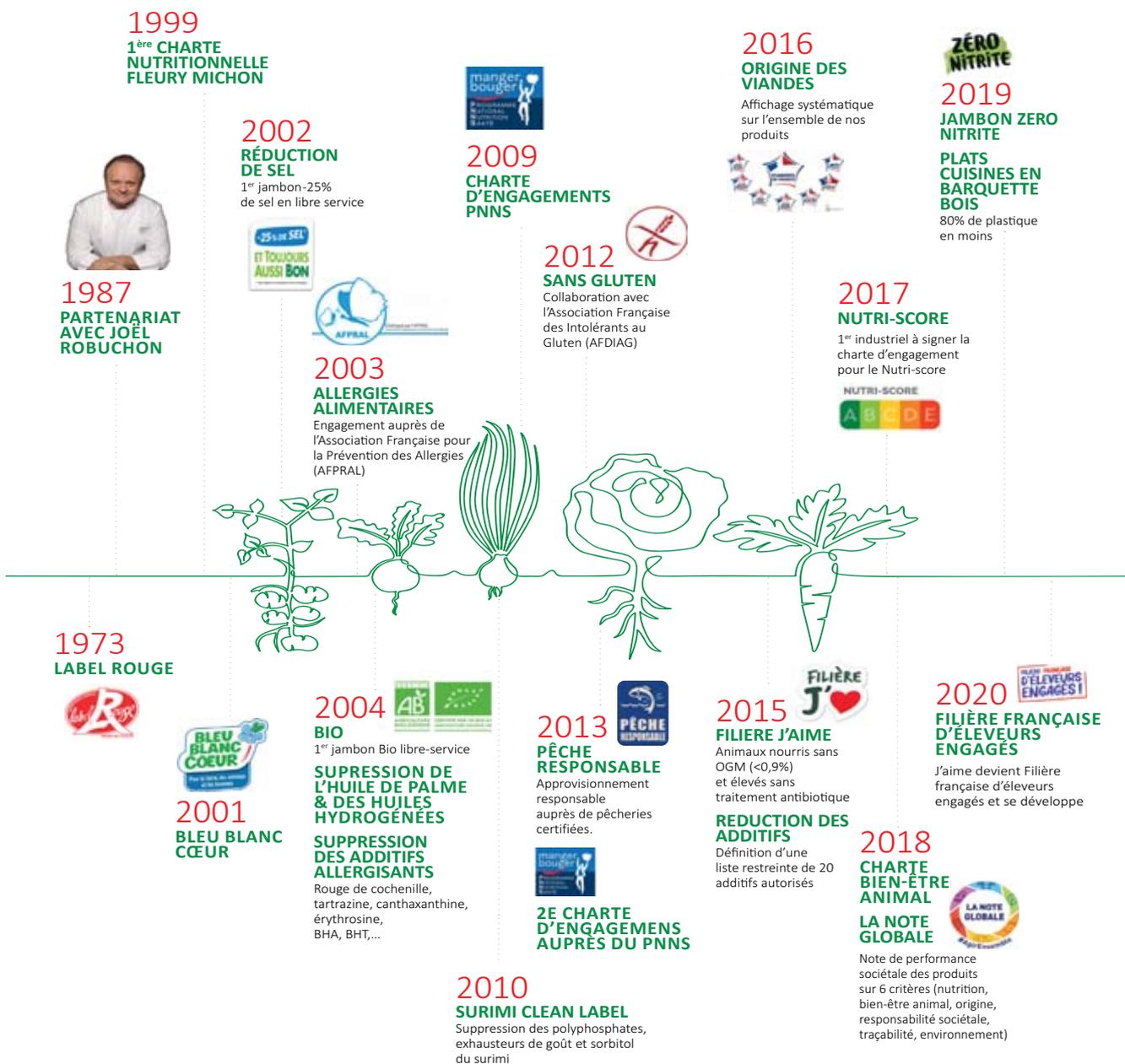
Notre politique RSE est basée sur une démarche de progrès durable pour l'ensemble de nos parties prenantes. Notre relation est construite sur le dialogue et l'identification de leurs besoins, de manière responsable et équilibrée. Ces parties prenantes sont considérées comme nos interlocutrices privilégiées.



2.3.1 NOS CONSOMMATEURS : PROPOSER DES PRODUITS TOUJOURS PLUS SAVOUREUX ET SAINS, PRATIQUES À DES PRIX ACCESSIBLES À TOUS

Le consommateur est au cœur de notre mission : en tant que marque du quotidien des Français, Fleury Michon s'engage depuis 1905 à proposer des produits bons, sûrs et sains, à des prix abordables pour donner accès à tous à des produits de grande qualité.

2.3.1.1 UN ENGAGEMENT CONCRET : PLUS DE 40 ANS D' ACTIONS AU SERVICE DU MANGER MIEUX



2020 : LA MISE EN PLACE DE CONTRATS DE BASE POUR L'ENSEMBLE DES PRODUITS FLEURY MICHON

En 2020, Fleury Michon s'est doté d'un nouvel outil afin de garantir aux consommateurs un niveau de qualité allant au-delà de la réglementation en vigueur, pour chacun de ses produits : le Contrat de base. Défini pour chaque marché, il recense les exigences auxquelles chaque produit Fleury Michon doit répondre, et identifie les exigences complémentaires par segment de marché afin de

répondre à nos différents archipels de consommateurs. Ces exigences nous permettent d'assurer le développement de produits associant les bénéfices suivants : plaisir, sécurité, équilibre, accessibilité et responsabilité envers l'ensemble de nos parties prenantes. Les contrats de base encadrent les exigences appliquées à nos produits, de la sélection des matières premières à l'emballage :



Les contrats de base sont construits autour de 5 bénéfices



Ces 5 bénéfices constituent le socle des contrats de base s'appliquant à l'ensemble des produits Fleury Michon. En complément, des exigences supplémentaires en lien avec un ou plusieurs de ces axes peuvent s'ajouter selon les différents segments afin de répondre plus particulièrement aux différents archipels de consommateurs identifiés.

LE PLAISIR : Proposer des produits toujours plus gourmands

Depuis 1905, Fleury Michon cultive « l'Obsession du Bon » de génération en génération avec comme objectif majeur de satisfaire ses consommateurs.

- Notre cuisine d'essai, conçue selon les conseils de Grands Chefs, est dotée de moyens performants et innovants pour l'élaboration des nouvelles recettes.
- Dans le respect de la naturalité, nous mettons en œuvre des ingrédients rigoureusement sélectionnés et des savoir-faire uniques (bouillons, procédés de cuisson...) pour assurer le goût de nos produits.
- Afin d'assurer sa supériorité organoleptique, Fleury Michon met en place un panel expert chargé de suivre la qualité organoleptique des produits. Il se fixe pour objectif d'atteindre un niveau de satisfaction supérieur ou égal à la concurrence sur le plan sensoriel pour l'ensemble de ses produits.

Nos équipes travaillent au quotidien pour garantir toujours plus de goût et de plaisir avec une variété de recettes qui répondent aux envies de nos différents profils de consommateurs. Nous innovons en travaillant de nouvelles recettes et de nouveaux ingrédients, mais aussi de nouveaux process, nouvelles technologies et nouveaux savoir-faire.

LA SANTÉ : Garantir des produits sains, avec de bons ingrédients

Nous sommes engagés depuis 1999 dans une démarche nutritionnelle volontaire et transparente pour proposer aux consommateurs une alimentation variée et équilibrée au quotidien, dans le respect de la naturalité.

Naturalité

- Les seuls additifs autorisés chez Fleury Michon sont ceux dont l'utilisation est indispensable à la sécurité ou pour des raisons techniques telles que la tenue du produit, avec une utilisation spécifique justifiée.
- Un objectif de 3 additifs maximum par produit, pour prévenir le risque potentiel d'effet cocktail (interactions entre additifs).
- Au total, moins de 20 additifs différents sont autorisés dans nos produits sur la base d'une liste d'additifs autorisés définie dans chaque contrat de base (sur plus de 300 additifs autorisés au sein de l'Union Européenne).

- Priorité aux additifs d'origine naturelle : lorsqu'ils sont indispensables, les colorants et les arômes sont naturels/d'origine naturelle, et les additifs issus d'OGM ou avec des nanoparticules sont exclus.
- Mise en place d'une liste de substances interdites ou à éviter, dans les listes d'ingrédients basée sur 3 critères : l'évaluation réglementaire, l'évaluation scientifique et l'évaluation médiatique.

Depuis 2017, nous avons ainsi doublé le nombre de références sans aucun additif ajouté et supprimé plusieurs additifs controversés de nos produits. Les ¾ de nos plats cuisinés sont formulés sans ajout d'additif. En charcuterie, la poursuite des travaux de recherche sur les nitrites a permis de mettre sur le marché une nouvelle gamme de charcuteries Zéro Nitrite sans aucun ajout de conservateur (sans sel nitraté ni nitrite d'origine végétale), à la couleur rose pâle et à la durée de conservation moins longue qu'un jambon classique.

Au-delà des additifs, nous travaillons également dans une démarche de progrès visant à réduire l'utilisation des ingrédients ultra-transformés afin de proposer des produits avec les listes d'ingrédients les plus simples possible.

Nutrition

Fleury Michon met en œuvre une démarche rigoureuse d'expertise nutritionnelle afin d'assurer que chaque produit mis sur le marché s'intègre dans une alimentation équilibrée et variée au quotidien :

- Fleury Michon s'engage depuis 2017 à indiquer le Nutri-Score sur l'ensemble de ses produits. Notre objectif : proposer au moins 90 % de notre offre en Nutri-Score A, B ou C et moins de 10 % en Nutri-Score D ou E. Depuis 2017, nous avons déjà augmenté de 40 % le nombre de nos références notées A ou B au Nutri-score ;
- réduction des teneurs en sel de nos produits à l'aide de substituts naturels (bouillons, épices) : Fleury Michon propose une vingtaine de références de charcuteries à teneur en sel réduite et nous nous fixons des seuils maximums en sel pour l'ensemble de nos produits ;
- absence d'huile de palme et d'huiles hydrogénées de l'ensemble de nos produits. Nous optimisons la qualité des matières grasses utilisées dans nos recettes en privilégiant l'utilisation d'huiles telles que l'huile de colza et l'huile d'olive.

L'ACCESSIBILITÉ :

Garantir des produits accessibles à tous

Car le prix reste le premier critère d'achat des produits alimentaires, Fleury Michon œuvre depuis toujours à rendre le « Manger Mieux » accessible à tous. Nos contrats de base par marché nous permettent d'assurer un niveau de qualité allant au-delà de la réglementation en vigueur, garantissant à l'ensemble de nos consommateurs des produits d'une qualité a minima équivalente ou supérieure au marché, au bon rapport qualité prix.

Pour répondre aux attentes spécifiques de nos différents profils de consommateurs, nous proposons en complément des produits adaptés par segment de marché afin de couvrir toutes les attentes des consommateurs.

Fleury Michon s'engage à poursuivre l'amélioration continue de la qualité de ses produits tout en garantissant leur accessibilité au plus grand nombre.

LA RESPONSABILITÉ :

Répondre aux attentes des consommateurs engagés grâce à une démarche encore plus responsable

Pas de bons produits sans de bonnes matières premières : nos fournisseurs sont sélectionnés sur la base de critères stricts et précis détaillés dans des cahiers des charges spécifiques à Fleury Michon, pour assurer à nos consommateurs des produits au niveau requis de qualité.

La charte Achats Fleury Michon favorise les achats durables et responsables. Elle donne la priorité aux approvisionnements français à chaque fois que possible tout en assurant la qualité sanitaire et technique, la disponibilité et la sécurité de nos approvisionnements. Elle vise également l'accessibilité prix pour le consommateur tout en favorisant des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Nous appliquons les mêmes exigences de cahier des charges et de traçabilité à l'ensemble de nos approvisionnements, sans distinction d'origine.

Notre politique Bien-être animal, mise en place en 2018, se traduit par des applications concrètes sur nos produits :

- tous les œufs et ovoproduits mis en œuvre directement dans nos recettes sont exclusivement issus d'élevages hors cage ;
- la chair de poisson de notre surimi est certifiée Pêche Responsable ;
- nous développons des filières de charcuterie de qualité : Bio, Label Rouge, Bleu Blanc Cœur...

Notre Filière Française d'Éleveurs Engagés a pour vocation d'aller au-delà de la réglementation en vigueur sur le respect du bien-être animal et de l'environnement : le cahier des charges comprend plusieurs volets, tels que l'alimentation des animaux (alimentation non-OGM et à base de céréales françaises), la santé (absence de l'utilisation d'antibiotiques) ou encore le bien-être des animaux (proximité entre les élevages et l'abattoir). Nous sommes par ailleurs engagés auprès de "l'étiquette Bien-être animal" (<http://www.etiquettebienetreanimal.fr/>) qui définit un niveau de A (bio) à E (produits standards) sur la base de plus de 230 critères allant des conditions d'élevage à l'abattage.

Dans le cadre de notre politique Emballages, nous travaillons également activement à l'optimisation et la réduction de nos emballages plastiques, en développant notamment de nouvelles gammes de produits mettant en œuvre des solutions d'emballages alternatives (exemple : gamme de plats cuisinés disponibles dans des barquettes en bois).

L'INFORMATION :

Assurer la transparence et l'accessibilité à l'information pour nos consommateurs et nos parties prenantes

Fleury Michon est pleinement engagé pour instaurer la confiance et aider les consommateurs à prendre en main leur alimentation. Notre rôle est aussi de les aider à faire les bons choix grâce à des informations transparentes et accessibles.



En plus des informations d'étiquetage obligatoires, Fleury Michon va plus loin en apportant des informations complémentaires volontaires et accessibles pour les consommateurs :

- étiquetage systématique de l'origine des viandes depuis 2016, avant la réglementation ;
- 1^{er} industriel à s'engager pour l'étiquetage volontaire du Nutri-score en 2017 ;
- des conseils sur la portion et la fréquence de consommation recommandées, propositions d'intégration de chaque produit dans un repas équilibré (disponible sur l'emballage et/ou le site internet Fleury Michon) ;
- mise en place depuis 2018 de solutions de partage automatique de nos données produits auprès des applications de scan alimentaire (Yuka, Openfoodfacts, Scan Up, Allergobox...) qui en font la demande, afin de garantir la fiabilité et la traçabilité des données communiquées aux consommateurs.

Nous contribuons par ailleurs à la réflexion autour d'une information complémentaire transparente et sociétale : la Note Globale (<https://lanoteglobale.org/>), qui évalue la qualité des produits alimentaires sur les critères de bien-être animal, environnement, nutrition, origine & contribution à l'économie, traçabilité & transparence et RSE.

Notre Politique Santé a également vocation à proposer des produits qui prennent en compte tous les consommateurs. Nous collaborons avec plusieurs associations de patients, notamment l'AFDIAG (Association Française Des Intolérants au Gluten) et l'AFPRAL (Association Française pour la Prévention des Allergies), afin de mieux comprendre les problématiques inhérentes aux alimentations particulières. Le logo « épi de blé barré » de l'AFDIAG informe par exemple de l'absence de gluten sur nos plats cuisinés.

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

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

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

Nous avons investi plus d'un million d'euros pour renouveler nos packagings et faire apparaître dès 2017 le Nutri-Score sur nos emballages. À fin 2020, plus de 90 % de nos produits affichent désormais ce logo sur la face avant, dont la totalité de nos plats cuisinés et surimis. Le déploiement complet sur l'ensemble de la gamme de produits de charcuterie sera effectif en 2022 (à fin 2021 : 99 % des produits indiqueront le Nutri-Score).

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

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

Nos 5 bonnes raisons d'opter pour le Nutri-Score...

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

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

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

Aller encore plus loin

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

Plus loin demain : notre démarche de progrès pour nos consommateurs

Les contrats de base Fleury Michon sont des outils évolutifs ayant vocation à intégrer progressivement l'avancement des plans de progrès définis dans une démarche d'amélioration continue de l'ensemble de nos produits. Dans le cadre de notre démarche RSE, notre démarche de progrès concernant la composition de nos produits porte sur 3 axes prioritaires :

#1 Valoriser la qualité nutritionnelle de nos produits à travers le Nutri-Score

Nous poursuivons nos efforts pour optimiser le Nutri-Score de nos produits, en poursuivant la réduction progressive des teneurs en sel, en matières grasses, en sucres, etc.

#2 Restreindre les additifs dans la composition des produits

Engagée depuis plus de 20 ans, notre démarche de réduction des additifs dans nos produits est plus que jamais au cœur de nos développements.

#3 Promouvoir la réduction des ingrédients « ultra-transformés »

Nos équipes Recherche & Développement mettent en place de nouveaux projets pour aller vers la suppression des marqueurs d'ultra-transformation : texturants, sucres transformés... afin d'assurer des produits avec les listes d'ingrédients les plus simples possible.

2.3.1.2 DES PRODUITS QUI PRENNENT EN COMPTE TOUS LES CONSOMMATEURS AVEC LE DÉVELOPPEMENT D'UNE GAMME POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

La gamme Fleury Michon Santé a été conçue il y a 10 ans (écriture du cahier des charges de la gamme et premiers développements en 2009-2010). Fleury Michon s'est ainsi engagé à « Aider les Hommes à Manger Mieux chaque Jour » dans le secteur de la santé en proposant des solutions repas aux divers établissements de santé (hôpitaux publics, cliniques privées, services médico-sociaux notamment via le portage à domicile). L'objectif est d'apporter notre savoir-faire culinaire et nutritionnel aux patients/résidents, dans les moments importants de leur vie, en ne négligeant jamais les valeurs essentielles de la cuisine : le goût au bénéfice du plaisir.

Le contexte de la restauration de santé en France

Chaque année, les 3 000 établissements de santé français accompagnent et soignent près de 14 millions de patients. Le nombre de repas patients servis par an dans les centres hospitaliers publics et cliniques privées est estimé à 70 millions. À cela s'ajoute le portage à domicile qui permet d'accompagner les soins réalisés en ambulatoire et d'aider les personnes dépendantes à se maintenir à domicile.

Les contraintes et exigences portées aux établissements de santé en matière d'alimentation sont nombreuses :

- normes règlementaires, en matière d'hygiène et d'offre (HACCP, Loi Egalim) ;
- importance du rôle de l'alimentation dans le parcours de soin et le combat contre la dénutrition ;
- typologies de patients très diverses (durée de séjour, ambulatoire, pathologies, allergies, aversion...) ;
- complexité dans l'organisation interne des établissements ;
- tout cela dans un contexte de fortes pressions budgétaires.

Fleury Michon s'organise pour répondre à ces besoins

Fleury Michon s'est emparé du sujet dès 2010 en souhaitant apporter des produits répondant à toutes ces exigences en y incluant : de la qualité, de la variété, du goût, de la sécurité alimentaire et une largeur d'offre répondant à la majorité des pathologies. Nous travaillons également sur les aspects visuels et gustatifs de nos plats. Notre objectif : faire du repas à l'hôpital un moment de plaisir et de détente.

En s'appuyant sur notre savoir-faire culinaire, nous avons développé une offre complète de plats préparés avec la plus grande des exigences. Nos recettes sont ainsi garanties avec le minimum d'additifs possible :

- sans matières grasses hydrogénées ;

- sans huile de palme ;
- sans OGM ;
- sans conservateurs ;
- sans gomme de guar et Xanthane.

Notre offre a été élaborée pour répondre à de nombreuses exigences liées aux soins, dont les régimes thérapeutiques. Pour cela, nous nous sommes basés sur les exigences de nos clients et prospects afin de leur proposer une offre qui soit au plus près de leurs besoins. La collaboration avec les professionnels de santé est assurée par notre diététicienne-nutritionniste dédiée et permet de voir mûrir de nombreux projets en partenariat. De plus, nos plats répondent à certaines normes, référentiels et recommandations spécifiques comme :

- la réglementation européenne ;
- le GEMRCN (Groupement d'Études des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition) ;
- la HAS (Haute Autorité de la Santé) ;
- le PNNS (Programme National Nutrition Santé) ;
- le CERIN (Centre d'Étude et de Recherche sur l'Information Nutritionnelle) et d'autres...

Ainsi, notre gamme couvre près de 80 % des régimes thérapeutiques rencontrés à l'hôpital (pauvres en sel, sans gluten (labellisation AFDIAG), pauvres en matières grasses,...), et s'intègre parfaitement dans des plans de menus de plusieurs semaines.

Ce sont près de 150 plats surgelés qui composent notre gamme.

Notre offre convient à des établissements déléguant totalement leurs solutions repas, mais aussi à des établissements recherchant une solution pour du court terme, des plats d'appoint ou une complémentarité afin de ne pas multiplier les différents menus.

En 2020, nous servions 110 établissements de santé avec pas moins de 4 millions de plats !

Fleury Michon innovateur

En parallèle des réponses aux appels d'offre avec des cahiers des charges stricts, Fleury Michon intègre également un plan d'innovation afin de proposer aux établissements de santé des recettes dans l'air du temps. Ainsi, nous avons développé :

- **une gamme pour les services ambulatoires** : ce type d'hospitalisation se développant, il nous semblait important de répondre aux besoins de praticité et d'efficacité. Ainsi nous avons travaillé 6 recettes se consommant froides ou chaudes, avec un grammage adapté à ce type d'hospitalisation ;
- **une gamme « plaisir »** : cette gamme a été développée en collaboration avec des chefs étoilés et meilleurs ouvriers de France afin d'abonder l'offre de cliniques privées de recettes chef. Elle se compose de 8 recettes originales et gourmandes élaborées avec des ingrédients de qualité soigneusement sélectionnés ;
- **une gamme végétarienne** : ces recettes se composent de céréales et de légumineuses qui, associées ensemble, apportent des protéines de qualité comparables à celles de protéines animales. Gourmandes, variées et équilibrées ces recettes viennent compléter notre offre avec un nouveau régime « sociétal ».



Un engagement RSE maintenu

Pour cette activité, Fleury Michon maintient le même niveau d'exigence RSE et d'achats responsables que pour le reste de ses activités, c'est-à-dire limiter au maximum notre impact sur l'environnement.

Nous participons chaque année à l'Indice Vert CAHPP* (*Centrale d'achats pour les hôpitaux privés et publics). Cet indice nous permet de nous situer par rapport à notre environnement concurrentiel et de connaître nos axes d'amélioration. En 2020, nous avons obtenu la notation A++, avec une note de 91,4/100, ce qui place Fleury Michon en 2^e position des fournisseurs de restauration.



Une acquisition qui fait sens : Marfo

En 2019, Fleury Michon a fait l'acquisition du groupe Marfo (Pays-Bas). Cette opération fait sens avec l'activité Santé puisque Marfo est capable de servir le secteur de la santé, à l'image du contrat avec les cliniques allemandes Askelpios et d'autres établissements de santé (longs et courts séjours) néerlandais et allemands.

Des synergies et développements sont à l'étude afin de s'appuyer sur les compétences de chacun.

Notre contribution dans le contexte de la Covid-19

Nous avons souhaité participer à l'élan national de générosité en réalisant des donations à près de 70 établissements de santé. Nous avons ainsi eu le privilège d'offrir 71 000 plats cuisinés à destination du personnel soignant tant sollicité durant la crise sanitaire.

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

Une politique qualité exigeante pour la satisfaction élémentaire des consommateurs

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

- la sécurité des aliments : maîtrise des dangers bactériologiques, physiques, chimiques, allergènes et éthiques, par la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), les bonnes pratiques d'hygiène ainsi que la traçabilité à chaque étape ;

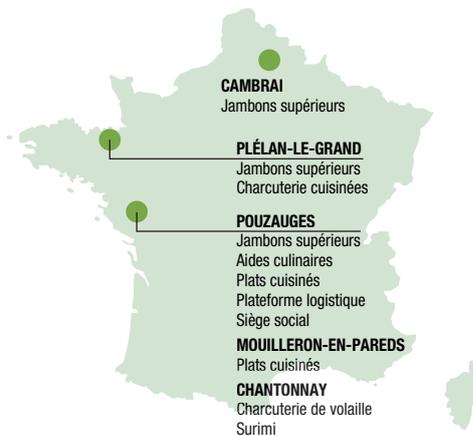
- la qualité organoleptique : maîtrise et régularité des produits finis ;
- la qualité du service : service « produits » en veillant à la praticité et à la facilité d'utilisation et service « clients » en veillant à toujours maintenir un taux de service optimal ;
- la qualité nutritionnelle par la prise en compte de la santé des consommateurs, et par l'affichage du Nutri-Score sur les recettes commercialisées au rayon Libre-Service ;
- la prise en compte des enjeux d'un développement durable.

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

Le Directeur QSE est chargé de la mise en œuvre, de l'animation et de la coordination du Système de Management de la Qualité, épaulé par le Directeur Qualité et Sécurité des Aliments sur les domaines et expertises spécifiques à la conformité, qualité et salubrité des produits élaborés 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.

Des certifications gage d'assurance qualité et d'exigence



Pour les sites de production en France :

- Aides culinaires : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Montifaut (jambon) FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Chantonay (charcuterie) : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001 ;
- Cambrai : FSSC22000 + ISO9001 + ISO50001 ;
- Plélan le grand : FSSC22000 + ISO9001 + ISO50001 ;
- Mouilleron en Pared : ISO 50001 + ISO9001 + IFS ;
- Montifaut (traiteur) : ISO 50001 + ISO9001 + FSSC22000 ;
- Traiteur de la Mer (Chantonay) : ISO 50001 + IFS + ISO9001.

Pour la logistique :

- Plateforme logistique : FSSC22000 + ISO 50001 + ISO9001.

Pour le siège social :

- Fleury Michon SA : ISO 50001 + ISO9001 + FSSC22000 + IFS.

Pour les sites de production internationaux :

- Proconi (Slovénie) : IFS.

L'organisation de la prévention et de la gestion de crise

Depuis notre création en 1905, notre entreprise a toujours été soucieuse de préserver ses activités et l'intérêt de ses parties prenantes. Nous considérons qu'il est de notre responsabilité de mettre en œuvre les organisations nécessaires à la bonne maîtrise des risques inhérents à notre activité. Fleury Michon s'engage à mettre à disposition tous les moyens pour prévenir, agir et minimiser les effets d'une crise sur l'entreprise et son environnement (consommateurs, clients, salariés, collectivités). Fleury Michon identifie six grandes catégories de risques :

- les risques alimentaires : microbiologique, chimique, corps étrangers, allergènes, éthiques, filières d'approvisionnement, liés à l'environnement agroalimentaire ;
- les risques industriels : incendie, pollution, catastrophe naturelle, etc. ;

- les risques sociaux : grève, accident, rumeur, etc. ;
- les risques organisationnels : disparition d'un dirigeant, risques réglementaires, etc. ;
- les risques informatiques : cyber attaque, ransomware, etc. ;
- les risques réputation/médias.

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

Une rubrique spécifique est disponible en 1.4 du Rapport annuel.

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

1. l'analyse des risques potentiels inhérents à l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de risques produits, industriels, sociaux, organisationnels, informatiques et réputation/ médias ;
2. la 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 ;
3. les 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 ;
4. la détermination des procédures à suivre en cas d'alerte ou de crise avérée ;
5. les actions de vérification avec des simulations de retrait de produits, de gestion des appels ;
6. les 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 et réputation 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 ;
- la méthode HACCP et les procédures ;
- les certifications Qualité et Sécurité des Aliments ;
- l'identification des risques ;
- les dossiers de prévention ;
- le respect du cadre commun applicable à toute nouvelle entité de Fleury Michon afin d'intégrer les critères d'exigences et définir un plan de progrès permettant de garantir la sécurité immédiate des consommateurs et répondre au projet d'entreprise ;
- les veilles alertes sanitaires ;
- les veilles médiatiques et scientifiques.

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

- sessions de formation :
 - mediatraining,
 - gestion des appels à risque,
 - formation des équipes à la gestion de crise ;
- modules de formation en ligne ouverts à l'ensemble des collaborateurs ;
- 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 2020, nous avons sensibilisé plus de 500 collaborateurs à la prévention et à la gestion de crise à travers des exercices de simulation de crise, sur la sécurité des aliments, des formations aux outils de gestion de crise et du media training.

Notre dispositif gestion de crise nous a permis de gérer au mieux la crise sanitaire et d'assurer la continuité de l'activité tout au long de l'année.

2.3.1.4 UNE CAPACITÉ D'ÉCOUTE DES CONSOMMATEURS

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

Chez Fleury Michon, la communication a laissé la place à la relation consommateurs et aux messages bien adressés.

Le digital et les réseaux sociaux, un moyen de communication directe avec nos Consommateurs

Dès 2014, Fleury Michon a redéfini sa stratégie de communication. Afin d'amplifier au mieux sa mission « Aider les Hommes à Manger Mieux chaque Jour », l'entreprise crée son pôle digital, ce qui représente un vrai tournant dans sa démarche de communication. La

télévision reste un canal primordial mais Fleury Michon développe fortement son écosystème digital afin de toucher tous les consommateurs via les canaux qu'ils privilégient.

Désirant des échanges personnalisés avec tous ses consommateurs, la marque utilise les réseaux sociaux et internet afin d'expliquer en profondeur ses actions, ses convictions et son histoire.

En 2020, Fleury Michon s'appuie encore plus sur le digital pour adapter son message en fonction des différentes attentes des consommateurs. Facebook et Instagram deviennent les canaux privilégiés pour échanger autour des produits et des valeurs de la marque. Une nouvelle ligne éditoriale et un nouveau plan media ont été adoptés sur ces deux réseaux sociaux à l'été 2020 avec trois objectifs :

- être un fil rouge permettant une présence en continu auprès du consommateur ;
- installer le nouveau positionnement de la marque en tant que Maison familiale et vendéenne depuis 1905 ;
- engager nos communautés de fans autour de la marque et de ses valeurs.

Les campagnes de communication digitales sont par ailleurs très ciblées pour adresser le bon message à la bonne personne et au bon moment et ainsi ne pas « polluer » les personnes qui ne sont pas susceptibles d'être intéressées par un message publicitaire non pertinent pour elles.

Le service consommateurs

Le service consommateurs reste au cœur des activités de Fleury Michon.

Le service consommateurs, comme le hub consommateurs précédemment, a toujours l'ambition de mettre les attentes consommateurs au cœur de l'attention et la relation en conservant un nom accessible à tous.

Que ce soit via les réseaux sociaux, les e-mails, le téléphone ou bien le courrier, le service consommateurs met un point d'honneur à répondre rapidement aux consommateurs sur les problématiques rencontrées ou bien les questions posées.

L'objectif est bien entendu de maintenir 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.

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

Notre engagement : 100 % des consommateurs satisfaits

Pour cela, 4 actions sont d'ores et déjà mises en place :

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

Le temps de réponse et la satisfaction des consommateurs sont les 2 indicateurs qui pilotent les actions de notre service consommateurs.

Fleury Michon initie également des actions concrètes pour proposer le plus de transparence possible au profit de ses parties prenantes :

- l'affichage du Nutri-Score ;
- le programme Venez Vérifier qui a permis l'accueil de visiteurs au cœur de l'entreprise de 2010 à 2019 ;
- le programme « Dans le bon sens » afin d'incarner la posture pragmatique de bon sens qui guide les actions de l'entreprise.



2.3.2 NOS FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT : CONTRIBUER À DES PRATIQUES AGRICOLES, D'ÉLEVAGE ET DE PÊCHE PLUS DURABLES ET RESPECTUEUSES

2.3.2.1 NOTRE VISION DES FILIÈRES ET NOTRE ORGANISATION

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, l'entreprise 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. Cette exigence se traduit par des audits qualité, des plans de progrès, des actions d'accompagnement des fournisseurs, la mise en place de partenariats long terme. Cette stratégie de filières est la clé de voûte d'une chaîne de valeurs capable de répondre aux attentes multiples des consommateurs.

Une présence historique auprès des 3 principales filières

Fleury Michon a mis en place des filières d'approvisionnement pour ses principales matières premières (porcs, volailles, poissons). Par « filière », Fleury Michon désigne un nombre restreint de fournisseurs auprès desquels l'entreprise s'approvisionne selon des cahiers des charges très précis en termes de qualités 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 l'entreprise réussit à obtenir au sein de ses filières n'est possible que grâce à la relation de proximité qu'elle entretient sur le long terme avec ses fournisseurs.

Fleury Michon : Un partenaire et prescripteur pour l'amélioration et la valorisation des filières

NOS INVESTISSEMENTS DIRECTS ET INDIRECTS AU SEIN DE FILIÈRES INDÉPENDANTES

Fleury Michon contribue à travers ses investissements au développement de ses principales filières, à partir de son expérience, son expertise et son positionnement au sein de la chaîne de valeurs des produits alimentaires. Au profit des filières non intégrées et indépendantes, il investit de manière directe et indirecte.

Nos investissements directs

Fleury Michon contribue également à la création de filières qu'elles soient végétales et porcines :

- Le Champ du Possible : Fleury Michon investit auprès d'agriculteurs locaux, à travers un contrat cadre, leur permettant l'écoulement de leur production bio ;
- Théligny / Vallégrain Bio : A travers sa filiale (50 %) Vallégrain Développement, Fleury Michon a mis en place un modèle d'exploitation (naissage et engraissement) de porcs bio, à partir d'un actif couvrant en 2020 : 23 hectares, un élevage de 300 truies, 3 parcs maternité plein air sur 15 hectares, une alimentation bio sans OGM, etc. Cette structure a pour objectif de développer un modèle viable socialement et économiquement tout en répondant aux attentes des consommateurs sur les conditions d'élevage, le bien-être animal, l'origine France, etc.

Nos investissements indirects

Fleury Michon formalise ses relations à travers des contrats cadres avec ses principales filières, notamment porcine et avicole. Ces contrats ont notamment pour objectifs de garantir une rémunération des éleveurs en adéquation avec leurs contraintes d'élevage/de culture et des plans de progrès qui leur sont adressés.

Nos filières de poissons, surimi et des produits de la mer sont certifiées par les organismes indépendants pour protéger l'environnement, maintenir la diversité de l'écosystème et pour ne pas diminuer les populations d'espèces sauvages.

La filière végétale est soutenue à partir d'accords avec des groupements locaux. Pour ses approvisionnements de lentilles et de petits pois Fleury Michon travaille avec des acteurs locaux qui réalisent la mise en culture sur les terres vendéennes, font la récolte et le conditionnement. Cela permet à Fleury Michon d'avoir 100 % de ses lentilles et de ses petits pois issus d'une agriculture locale et vendéenne !

DES INVESTISSEMENTS QUI REPRÉSENTENT UN ENJEU COMMERCIAL POUR FLEURY MICHON

Fleury Michon s'engage sur des volumes fermes de porcs répondant au cahier des charges de la filière française des éleveurs engagés, sur une base de rémunération reflétant les engagements pris par les éleveurs.

Fleury Michon, à travers sa marque et la qualité de ses produits, s'engage à valoriser au maximum la matière produite par ses filières et à contribuer à une rémunération à la juste valeur de chacun des intervenants de la filière. En tant que transformateur, Fleury Michon, qui garantit à ses éleveurs des volumes et une rémunération sur du long terme, se doit de sensibiliser ses clients (principalement grande distribution) et ses consommateurs sur la qualité des filières, afin de répartir au plus juste la contribution financière de chacun de ces acteurs présents au sein de la chaîne de valeurs de produits.

Des atouts pour répondre aux enjeux

LA CHARTE ACHATS DU GROUPE 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 de ses préoccupations. Les pratiques d'achat et la qualité des approvisionnements sont intimement liées comme en témoignent les quatre engagements de la Charte Achats.

Les quatre engagements de la Charte Achats.

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

1. Garantir les approvisionnements en maîtrisant la sécurité des aliments dans les filières :

- sélectionner les meilleures filières d'approvisionnement grâce à un processus de référencement permettant d'évaluer les risques associés à chaque produit ;
- développer les moyens et les plans d'actions adéquats pour maîtriser les risques à tous les stades de la filière, basés sur une analyse de risques ;
- établir un programme d'audit des fournisseurs et des différents acteurs des filières qui tient compte de l'évaluation des risques ;
- à chaque fois que nécessaire, diversifier les fournisseurs pour réduire les risques de rupture ;
- connaître les schémas de fonctionnement des filières (origine des matières premières, usines de transformation, prestataires intermédiaires) afin de se prémunir contre les risques de fraudes et de tromperies ;
- s'impliquer dans les filières de production des matières premières les plus impactantes pour les activités de l'entreprise et mettre en place une veille active qui intègre l'analyse des signaux forts et faibles.

2. 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.

3. 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 ni additifs.

4. 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 ;
- ne pas pratiquer d'achats opportunistes, dit « achats spot » qui mettraient en péril notre démarche drastique en matière de qualité et de traçabilité.

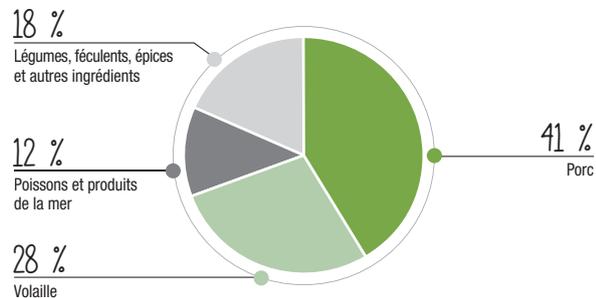
La Charte Achats est amenée à évoluer pour, graduellement, mieux intégrer des critères sociaux et environnementaux en complément des critères actuels centrés sur la qualité, la traçabilité et les aspects techniques des matières premières et des services achetés.

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2020 TOUTES PROVENANCES (FRANCE + INTERNATIONAL - HORS PAYS-BAS)

en tonnes	2019	2020	Variation
Porc	32 794	37 326	+ 13,8 %
Volaille	26 020	26 102	+ 0,3 %
Poissons et produits de la mer	7 966	11 187	+ 40,4 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	21 420	18 277	- 14,7 %
TOTAL CONSOLIDÉ	88 200	92 894	+ 5,3 %

L'évolution des volumes achetés est liée à l'augmentation des volumes produits en 2020 par rapport à 2019.

RÉPARTITION DES ACHATS EN 2020 (EN % DES VOLUMES)



Les responsables de pôle achats, le responsable du pôle filière, le Directeur QSE et les responsables qualité achats 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.

Les acheteurs assurent également le rôle de contrôleur qualité et garantissent ainsi le respect des normes d'approvisionnement rédigées à travers la charte achats, lors des commandes. Leur indépendance vis-à-vis des organisations R&D, commerce ou finance est primordiale et contribue à la qualité de nos matières premières.

UNE ORGANISATION DÉCISIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE QUI GARANTIT DES ACHATS RESPONSABLES DEPUIS 2000

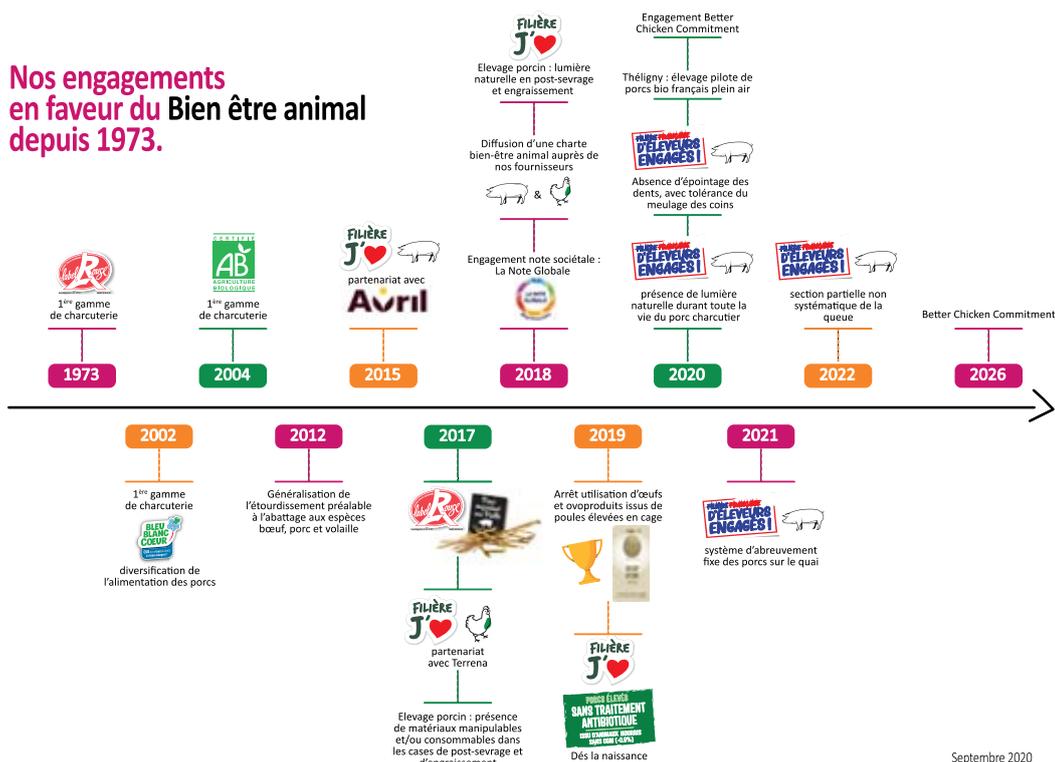
La Charte Achats Fleury Michon, ainsi que la stratégie achats sont validées par la Direction générale de l'entreprise. La mise en œuvre de la Charte Achats, le pilotage opérationnel et les plans d'actions des achats Fleury Michon sont sous la responsabilité du Directeur général des opérations.

2.3.2.2 DES ENJEUX IDENTIFIÉS ET DES ACTIONS CONCRÈTES MENÉES PAR FLEURY MICHON AU PROFIT DE SES FILIALES

Des enjeux identifiés et qui mènent à des projets en développement

Le bien-être animal

Le bien-être animal est au cœur de notre projet d'entreprise : « Aider les Hommes à Manger Mieux chaque Jour ». Nous sommes convaincus qu'il est possible de faire évoluer collectivement notre modèle agroalimentaire. Nous pensons qu'en favorisant les filières et en travaillant avec les parties prenantes concernées pour améliorer les conditions de bien-être animal, nous contribuerons, par notre action et à notre niveau, à faire progresser les filières d'élevage et les motiver à se préoccuper du bien-être animal.



Septembre 2020

Nos convictions nous ont conduits à rédiger dès 2018 notre politique du bien-être animal. Pour Fleury Michon, il est essentiel que les animaux qui permettent l'élaboration de nos produits soient bien traités à toutes les étapes de leur vie en respectant les 5 libertés fondamentales définies par l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OIE).

1. **Ne pas souffrir de faim et de soif** – Grâce au libre accès à de l'eau fraîche et à un régime alimentaire apte à entretenir pleine santé et vigueur.
2. **Ne pas souffrir de contrainte physique** – Grâce à un environnement approprié, comportant des abris et des zones de repos confortables.
3. **Être indemne de douleurs, de blessures et de maladies** – Grâce à la prévention ou au diagnostic et au traitement rapide.
4. **Avoir la liberté d'exprimer des comportements normaux** – Grâce à un espace et à des équipements adéquats, et au contact avec des animaux de la même espèce.
5. **Être protégé de la peur et de la détresse** – Grâce à des conditions d'élevage et à un traitement évitant la souffrance mentale.

Il est également important que les éleveurs soient fiers de leur métier et que nous puissions à notre niveau en apporter la preuve par des produits de qualité, bons pour la santé des Hommes, des animaux et des éleveurs.

Signature du BCC

Nous avons décidé de signer le Better Chicken Commitment. D'ici 2026 au plus tard, 100% de l'approvisionnement de Fleury Michon en viande de poulet sera issu d'élevages et d'abattoirs respectant l'ensemble des critères du Better Chicken Commitment, pour toutes ses activités européennes. De manière additionnelle, en France, 20% au moins de ces volumes proviendront d'élevages garantissant aux animaux, en outre, un accès au plein air ou à un jardin d'hiver. Nous continuons à coopérer activement avec CIWF (<https://www.ciwf.fr/>) pour la mise en œuvre de cet engagement.

Participation à L'association Etiquette AEBEA

En adhérant à l'Association Étiquette Bien-Être Animal avec d'autres acteurs de la filière porcine, nous travaillons sur un étiquetage qui permet de progresser collectivement sur le bien-être animal du porc pendant toutes les étapes de sa vie, de la naissance à l'abattage, tout en informant le consommateur de manière claire, fiable et robuste.



Les œufs ponte au sol (hors cage)

Depuis 2019, Fleury Michon s'est engagé dans l'arrêt de l'utilisation d'œufs et ovoproduits issus de poules élevées en cage. Dans le cadre de cet engagement, la marque Fleury Michon a reçu en juin 2019 le trophée Œuf d'Or par CIWF, l'ONG internationale dédiée au bien-être des animaux d'élevage.

La rémunération des éleveurs

Afin de travailler en faveur de la plus juste rémunération des éleveurs de ses filières porcine et avicole, Fleury Michon a développé dès 2015 la filière J'Aime, devenue en 2020, la Filière Française des Éleveurs Engagés. Cette filière garantit la juste rémunération des éleveurs à travers le versement d'une prime par porc éligible à la filière en contrepartie du respect d'engagement d'une réglementation, assujettie à un audit (minimum un par an) et basée sur 55 points de contrôle spécifique en élevage. Cette réglementation intègre notamment des critères tels que :

- porcs sans traitement antibiotiques ;
- animaux nourris sans OGM ;
- céréales et colza français.

La prime qui est reversée aux éleveurs a notamment vocation à financer les coûts directs du cahier des charges, ainsi que les différents plans de progrès (BEA, environnement, alimentation des animaux, santé, etc.).

Le respect de la biodiversité (sous-marine)

L'engagement de Fleury Michon auprès des filières couvre également les filières poissons, qui regroupent :

- le label Pêche responsable : développé par Fleury Michon en 2013, à destination des produits surimi à marque Fleury Michon ;
- la filière sélectionnée de saumon d'élevage : fournisseurs de Saumon en provenance de Norvège pour les plats préparés ;
- les filières sélectionnées pour le poisson blanc sauvage : fournisseurs qui respectent un cahier des charges pour la pêche durable.

Nos approvisionnements en filières de poissons à destination des plats préparés, assurent le respect de 3 principes :

1. assurer la pérennité des populations de poissons à travers la gestion des stocks de poissons disponibles ;
2. maintenir la structure, la productivité, la fonction et la diversité de l'écosystème ;
3. respecter les lois en vigueur et avoir un système de gestion permettant de s'adapter aux différents changements.

Ces principes ont pour objectif de préserver la biomasse en s'engageant sur des quantités de pêche inférieures ou égales aux quotas de pêche.



Le label « Pêche responsable », à destination du colin d'Alaska, lieu noir et le merlu du Pacific, à direction du surimi, associe les engagements de la pêche durable aux respects de l'Homme : à la fois de nos fournisseurs grâce à des partenariats de long terme et aussi de nos consommateurs en leur proposant des produits de qualité, sans conservateurs ni additifs.

La filière sélectionnée de saumons d'élevage d'origine norvégienne qui répond aux exigences Fleury Michon et qui permet le référencement de fermes, sous forme de partenariats long terme, répondant aux critères :

- liste restrictive de fermes d'élevage sélectionnées par Fleury Michon ;
- alimentation sans protéine animale terrestre ;
- pas de traitement d'antibiotiques.

La réduction d'utilisation d'antibiotiques chez les animaux

À partir de la filière J'Aime, devenue Filière Française des Éleveurs Engagés, Fleury Michon s'engage dès 2015 pour soutenir l'agriculture française basée sur des élevages partenaires avec des porcs nourris sans OGM (< 0.9 %) avec des céréales françaises et élevés sans antibiotiques après le 1^{er} âge (42^e jour/sevrage). Depuis 2017, la filière avicole assure l'absence d'antibiotiques dès la naissance des poulets. Aujourd'hui, la filière porcine intègre les mêmes exigences pour les porcs.

Des exemples de filières sur lesquelles s'appuie Fleury Michon

Label Rouge

Le Label Rouge a permis la création de produits de qualité supérieure à travers des cahiers des charges auprès de nos fournisseurs. Ce label, à travers la filière « Porc Label Rouge engraisé sur Paille », permet notamment de s'approvisionner auprès de notre fournisseur Vallégrain en porcs élevés sur paille, ce qui contribue notamment au bien-être animal.

Pêche responsable

Depuis 2013, les poissons, colin d'Alaska, lieu noir et le merlu du Pacifique, à destination du surimi, sont approvisionnés selon un cahier des charges strict, inscrit dans le cadre de partenariats de long terme avec nos fournisseurs. Ces critères ont été écrits par Fleury Michon et les procédures font l'objet d'une certification indépendante. Parmi les critères de ce label, nous intégrons la qualité des poissons, garantis sans conservateur et sans additif et la valorisation des déchets utilisés.

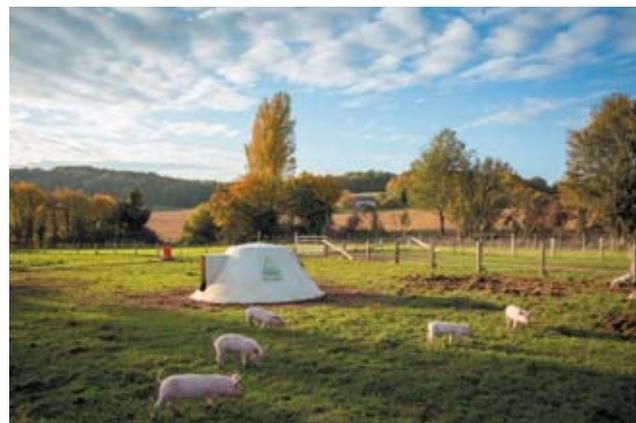
Filière Française des Éleveurs Engagés

En partenariat avec le groupe Avril (filiale porcine) et le groupe Terrena (filiale avicole), la Filière Française des Éleveurs Engagés contribue à la rédaction et au respect d'un cahier des charges permettant de garantir des conditions d'élevage et une qualité de la viande, valorisées par Fleury Michon à travers ses produits de la gamme engagée FFEE.



Théligny / Vallégrain Bio

Au sein de la société Vallégrain Développement qu'il détient à hauteur de 50 %, Fleury Michon s'est donné pour missions de développer de nouvelles pratiques d'élevage, de répondre aux attentes des consommateurs mais également de valoriser la filière porcine française. C'est dans ce cadre qu'est née la volonté de créer une filière porcine biologique française socialement et économiquement viable, à partir de la création de la structure Vallégrain Bio et aux côtés d'éleveurs engagés. L'objectif est d'assurer à Fleury Michon et Vallégrain Distribution un approvisionnement de qualité issu d'une filière 100 % française tout en développant des valeurs spécifiques (maternité plein air, liberté de mouvement des animaux, etc.). Cette exploitation maîtrise tous les stades de production : du naissage à l'engraissement en passant par l'alimentation. Cette exploitation a pour objectif d'ouvrir ses portes à d'autres éleveurs afin qu'ils aient accès aux éléments techniques et financiers. Ce modèle (respectant l'éleveur et la filière) pourra alors être développé pour répondre si nécessaire aux besoins du marché bio.



Le Champ du possible

Pour renforcer ses filières d'approvisionnement Fleury Michon a créé la SAS Le Champ du Possible en 2016 avec des agriculteurs locaux, structurée à partir de 2 collègues : producteurs / transformateurs, distributeurs. Ensemble nous partageons la volonté d'un projet local de développement durable à travers la production de légumes 100 % Bio, avec la rédaction d'une charte commune. C'est une société voisine à Fleury Michon qui compte aujourd'hui 8 producteurs basés à moins de 50 km de nos usines. En 2020, Le Champ du Possible a produit 760 tonnes de légumes sur 8 exploitations : 80 T de poireaux, 500 T de pommes de terre, 100 T d'oignons et 80 T de carottes, produits destinés majoritairement à Fleury Michon mais également à d'autres transformateurs distributeurs. C'est peu au regard des 8 000 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.

2.3.2.3 NOS ENJEUX POUR DEMAIN

Comme démontré lors de ces dernières années, Fleury Michon a vocation à investir par la création de filières ou par son implication dans leur développement, afin de promouvoir le progrès continu sur les thématiques liées à :

- la juste réallocation de la valeur de ses produits ;
- l'application du Better Chicken Commitment à horizon 2026 (100 % de l'approvisionnement de Fleury Michon en viande de poulets sera issu d'élevages et d'abattoirs respectant l'ensemble des 12 critères du Better Chicken Commitment, pour toutes ses activités européennes) ;
- la préservation de la biomasse sous-marine et la qualité des poissons ;
- l'approvisionnement local en légumes avec l'extension des accords (petits pois et lentilles) à d'autres légumes.

2.3.3 NOTRE ENVIRONNEMENT : LIMITER NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

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'énergies ; production de déchets et émissions d'effluents. Au-delà du respect des normes et réglementations environnementales applicables, très strictes dans l'industrie agroalimentaire, l'entreprise 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 liés à son activité industrielle, en particulier à ses activités de logistique et de stockage, ainsi qu'à sensibiliser son personnel aux enjeux environnementaux.

La plupart des indicateurs environnementaux couvrent les activités françaises, canadiennes, néerlandaises et slovènes. Lorsque ce n'est pas le cas, une mention en signale la raison au niveau des indicateurs concernés.

Les champs d'actions prioritaires définis par Fleury Michon sont :

- la réduction de la part du plastique dans les emballages ;
- la réduction de l'empreinte carbone dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques avec les scopes 1 et 2, soit le périmètre directement associé à l'activité du Groupe ⁽¹⁾ ;
- l'utilisation durable des ressources nécessaires à l'activité (énergies, eau, matières premières, emballages).

L'entreprise 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 ont été fixés et 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 et les perspectives d'évolution et d'activité propres au site.

2.3.3.1 NOTRE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

Responsabilités et moyens mis en œuvre

La Politique générale de l'entreprise est validée par le Directeur Général et le Comité Exécutif.

Ils valident également les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. Le déploiement et le pilotage opérationnels 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 de l'entreprise 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.

Systemes de management

La mise en œuvre de la Politique générale de l'entreprise 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.

L'entreprise s'appuie également sur le référentiel ISO 50001 pour le management de l'énergie. Toutes les usines de l'UES Vendée sont certifiées ISO 50001 depuis 2019. En 2020, les sites des Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP) et de la Société d'Innovation Culinaire (SIC) de Cambrai ont été également certifiés, soit la totalité du périmètre Fleury Michon LS France, hors Paso.

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes de GES générées par l'activité du Groupe et intègre en plus les facteurs d'émission des combustibles (qui prennent en compte la part amont de l'utilisation des combustibles : extraction, raffinage, distribution). Le scope 2 prend en compte les émissions associées à la consommation d'électricité et les facteurs d'émission correspondant à la moyenne française pour produire l'électricité.

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 2020, nous avons réalisé 200 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, etc.

2.3.3.2 LA RÉDUCTION DE LA PART DU PLASTIQUE DANS LES EMBALLAGES

L'emballage - un rôle clé alimentaire

Il est important de rappeler que 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...).

Une volonté ancrée dans l'organisation de l'entreprise et au cœur de sa réflexion quotidienne

Une équipe multidisciplinaire (R&D, achat, emballages, industrie, marketing) œuvre au quotidien au service de la réduction des emballages afin d'atteindre les objectifs ambitieux de transformation de nos emballages tout en garantissant la bonne conservation et le bon goût de nos produits. Cette équipe met tout en œuvre pour faire évoluer toute la chaîne de valeur au même rythme afin que ces évolutions soient concrètes, durables et réellement vertueuses pour l'environnement.

L'ambition

Conscient de l'impact environnemental que peuvent avoir nos emballages, Fleury Michon s'est fixé pour objectif de rendre 100 % de ses emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.

Pour atteindre cet objectif ambitieux dans un délai court, nous agissons à toutes les étapes du cycle de vie de l'emballage en nous appuyant sur une politique 3R de Réduction, Réutilisation et Recyclage des emballages en nous focalisant en premier lieu sur les emballages à base de plastique.



DES EMBALLAGES ÉCO-CONÇUS

Tous nos nouveaux emballages sont travaillés dans une logique d'éco-conception. Nous veillons à chaque fois à utiliser des matériaux intégrant une filière de recyclage existante ou en cours de construction et à réduire le poids global de l'emballage.

Nos produits étant en majorité des produits frais avec un taux d'humidité élevé et nécessitant une date de conservation relativement longue, nous ne sommes pas, à date, en mesure de nous passer complètement du matériau plastique. Nous avons donc fait le choix de :

- réduire le plastique à la seule fonction de conservation des aliments en le rendant recyclable dès que cela est techniquement possible ;
- le remplacer par un autre matériau recyclable pour remplir la fonction de rigidité nécessaire à la vente en GMS.

Le chemin parcouru

Dans un premier temps nous avons réduit l'épaisseur de plastique utilisé dans nos emballages.

Comme évoqué précédemment, depuis quelques mois, nous avons engagé une démarche de remplacement du matériau plastique lorsqu'il est utilisé pour d'autres raisons que pour la conservation des aliments.

RÉPARTITION DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGES UTILISÉS PAR FLEURY MICHON EN 2020 - GROUPE (HORS PASO & HORS MARFO)**EMBALLAGES MIS SUR LE MARCHÉ EN 2020 - GROUPE (HORS PASO & HORS MARFO)**

En tonnes	2019	2020	Variation
Plastiques	8 300	8 274	- 0,3 %
Cartons	1 177	1 104	- 6,2 %
Aluminium	50	9	- 81,2 %
Autres matériaux	589	599	+ 1,7 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit, en g/kg	107	104	- 3,1 %
Quantité totale d'emballages consolidés	10 116	9 986	- 1,3 %

En octobre 2019, nous avons mis sur le marché une barquette en bois emballée dans un film plastique. Dans cet exemple, nous avons fait le choix d'utiliser du bois pour assurer la fonction de rigidité de l'emballage et nous avons conservé le plastique pour la fonction de protection du produit afin de garantir la sécurité alimentaire et la date limite de consommation attendue par nos consommateurs. Nous réduisons de 80 % le poids de plastique mis en œuvre par rapport à un emballage classique. Nous avons ainsi évité la mise sur le marché de 73 tonnes de plastique en 2020.

Nos emballages de jambon intègrent 25 % de matériau recyclé. Toutes nos cagettes de transport sont constituées de carton 100 % recyclé.

Et demain

En 2021, nous continuons la même démarche de réduction du plastique en remplaçant pour notre gamme de jambon bio et notre gamme de filets tranchés, une partie de l'emballage plastique par un emballage carton.

RECYCLAGE DE NOS EMBALLAGES INDUSTRIELS*Le chemin parcouru*

Au sein de nos usines, nous générons des déchets d'emballage liés à nos process. Depuis de nombreuses années nous travaillons à la diminution du poids de déchets et pour la part restante, nous avons volontairement mis en place un tri poussé de nos déchets d'emballages et tissé des partenariats pour la reprise et le recyclage de ces matériaux.

Et demain

En 2021, nous allons mettre en place une boucle d'économie circulaire sur le site de Chantonnay Charcuterie. Le principe sera de trier et récupérer les chutes de nos emballages de charcuterie afin qu'elles soient recyclées pour être réutilisées. Ce site deviendra la première usine agroalimentaire en France certifiée ECOSENSE en 2021 grâce à l'utilisation de plastique PET au sein des emballages fabriqués par cette usine (boucle reliant Fleury Michon, ses fournisseurs de films en aPET et son recycleur d'emballages aPET).

FAVORISER LE RECYCLAGE ULTIME APRÈS CONSOMMATION

À ce jour, moins de la moitié du territoire français est concerné par les consignes de tri étendues. CITEO a pour objectif de déployer ces consignes de tri rapidement sur tout le territoire. Cette étape est fondamentale pour un bon recyclage des emballages ménagers car le recyclage n'est possible que si l'emballage est capté puis trié correctement afin d'intégrer une filière de recyclage.

Le chemin parcouru

En plus de la contribution CITEO (plus de 3 millions d'euros en 2020), nous mettons tout en œuvre pour informer au mieux nos consommateurs en indiquant les bonnes consignes de tri sur nos emballages en accord avec les recommandations de CITEO.

Cette année nous avons fait évoluer la composition des emballages plastiques de nos plats cuisinés en barquettes. Nous avons retiré le noir de carbone afin de rendre possible le tri de ces barquettes et leur orientation vers la bonne filière de recyclage. Grâce à cette action, 550 tonnes de plastique supplémentaires pourront être recyclées chaque année.

D'autre part, dans cette même démarche, nous avons également remplacé l'intégralité de nos cassolettes en grès par des cassolettes en verre. Le consommateur peut alors faire le choix de conserver son contenant verre pour lui donner une seconde vie à domicile. Dans le cas contraire, ces emballages pourront être triés et intégrer la filière de recyclage verre opérationnelle depuis de nombreuses années.

Et demain

Afin de favoriser le recyclage de nos matériaux de demain, nous travaillons en collaboration avec d'autres industriels, la FICT (Fédération française des Industriels Charcutiers Traiteurs), l'ADEPALE (Association Des Entreprises de Produits ALimentaires Elaborés) et le CELENE à des projets de développement de nouveaux emballages mono matériaux et donc facilement recyclables tout en permettant la bonne conservation de nos produits frais.

Nous continuons gamme par gamme à analyser la recyclabilité des emballages de nos produits et à faire évoluer les matériaux qui les constituent pour faire en sorte qu'ils intègrent des filières de recyclage.

Afin de toujours mieux informer nos consommateurs, nous travaillons en partenariat avec l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires) et d'autres industriels de l'agroalimentaire à la réflexion sur un affichage concernant l'impact environnemental global de nos produits, basé sur l'analyse du cycle de vie.

2.3.3.3 RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DE NOS ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET LOGISTIQUES

Gérer durablement les ressources

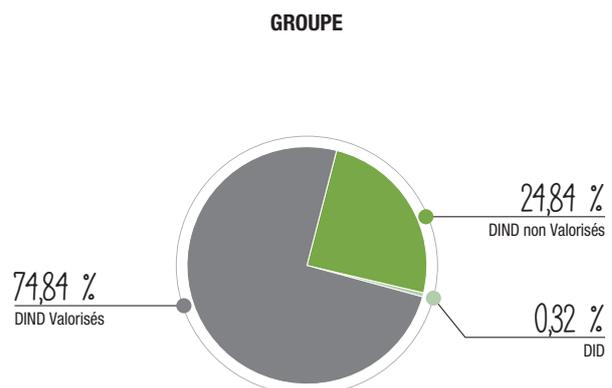
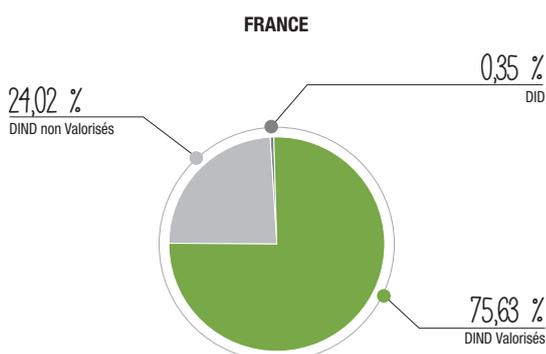
UNE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRÉE À NOS SITES DE PRODUCTION

Les activités de Fleury Michon génèrent deux types de déchets :

- **les déchets industriels non dangereux (DIND)** correspondent aux 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 (ou CSR : combustible produit à partir de déchets n'ayant pu être triés et recyclés). Les déchets organiques proviennent des opérations de préparation et de fabrication dans les différentes unités de production de Fleury Michon. Ils sont traités dans des filières spécialisées, à destination de l'alimentation animale et en méthanisation. Fleury Michon fournit les déchets organiques produits par ses usines vendéennes à une centrale de biométhanisation implantée localement (à moins de 30 km). Celle-ci produit du biogaz qui est réinjecté dans le réseau gaz GRDF permettant l'alimentation des usines ;
- **les déchets industriels dangereux (DID)** sont peu présents dans les process Fleury Michon, ils proviennent des activités de maintenance : huiles usagées, solvants, déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) dont les consommables pour l'éclairage. Ces déchets sont triés à la source et recyclés par des prestataires spécialisés.

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 des prix attractifs les 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 2020, 357 tonnes de produits.

RÉPARTITION DES DÉCHETS PRODUITS PAR NATURE EN 2020 (EN % DU VOLUME) : FRANCE (BASE 11 265 TONNES) ET GROUPE (BASE 12 763 TONNES)



TRAITEMENT DES DÉCHETS

	2019*	2020	Variation
FRANCE			
Quantité totale de déchets générés (en tonnes)	11 870	11 265	- 5,09 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (en g/kg)	137	122	- 10,95 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (en tonnes)	9 418	8 557	- 9,14 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	79,34 %	75,96 %	- 3,38 pts
CANADA + SLOVÉNIE + PAYS-BAS			
Quantité totale de déchets générés ⁽¹⁾ (en tonnes)	1 242	1 498	+ 20,65 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit ⁽¹⁾ (en g/kg)	166	207	+ 24,70 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation ⁽¹⁾ (en tonnes)	467	1 033	+ 121,30 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation ⁽¹⁾	37,59 %	68,98 %	+ 31,39 pts
CONSOLIDÉ GROUPE ⁽¹⁾			
Quantité totale de déchets générés (en tonnes)	13 111	12 763,15	- 2,66 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit (en g/kg)	139	128	- 7,91 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation (en tonnes)	9 885	9 591	- 2,98 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation	75,39 %	75,14 %	- 0,25 pt

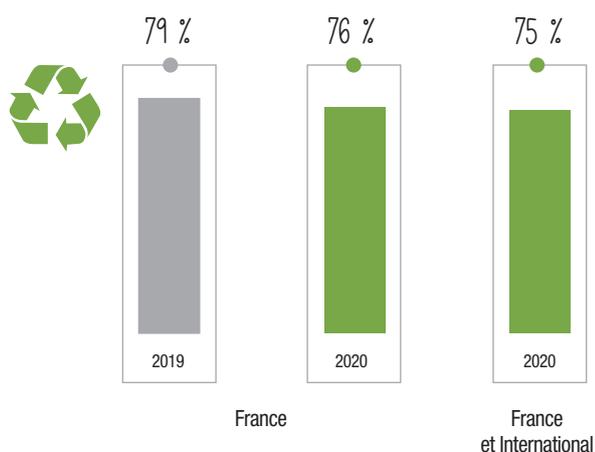
(1) Hors déchets papier Canada.

* Les données 2019 n'intègrent pas les données de l'entité Marfo (Pays-Bas).

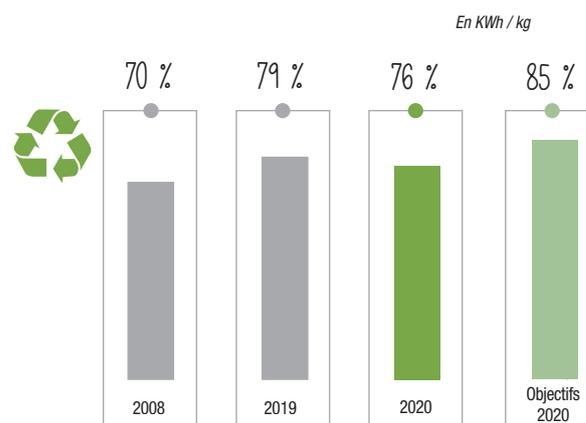
Tous les sites de production ont pour objectif de réduire la quantité de déchets produits en optimisant l'utilisation des matières et des emballages. Le traitement des déchets est pris en compte, au niveau de chaque unité de production, par le tri à la source pour le recyclage et la valorisation en filière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

En 2020, 76 % des déchets industriels générés par le périmètre France ont été valorisés. L'objectif d'amélioration de valorisation des déchets industriels pour la France fixé à 85 % en 2020 n'a donc pas été atteint. Cela s'explique en partie à cause de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a freiné la filière de revalorisation en CSR (combustibles solides de récupération), les gros utilisateurs ayant vu leur activité ralentir.

PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION



PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION - FRANCE



LA GESTION DE L'EAU

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 de limiter l'impact sur le milieu naturel.

Les sites Fleury Michon basés en Vendée sont raccordés sur leurs propres stations d'épuration. Celles-ci 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'auto-surveillance.

Les unités de production de Cambrai et Plélan-le-Grand, Paso, 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)*

	2019	2020	Variation
Rejet final de DCO en rivière (en tonnes)	17,16	15,16	- 11,6 %
Rejet final de DCO en irrigation (en tonnes) (Mouilleron et Pouzauges Gare)	5,65	6,86	+ 21,3 %
Rejet total DCO au milieu naturel (en tonnes)	22,81	22,02	- 3,5 %
Ratio DCO rejet total au milieu naturel (en mg/kg de produit)	266,04	241,18	- 9,3 %

* Il s'agit de la somme de la DCO relevée sur les stations d'épuration exploitées en propre par Fleury Michon (Mouilleron en Pareds, Pouzauges gare et Chantonay TLM) et des effluents traités par les stations communales (Cambrai, Plélan et Proconi). La DCO totale exclut donc les activités des entités Paso (France), Fleury Michon Amérique (Canada) et Marfo (Pays-Bas).

Consommer l'eau efficacement pour minimiser l'impact de nos prélèvements

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 processus 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.

Par suite des derniers épisodes de sécheresse estivale, des études visant à analyser l'utilisation de l'eau, les économies pérennes potentielles, les moyens de contrôle ainsi que les possibilités de s'en passer pour tout ou partie ont été lancées, en lien avec la préfecture, afin d'anticiper sur de potentielles pénuries d'eau potable.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DEPUIS 2010 - PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 86 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)

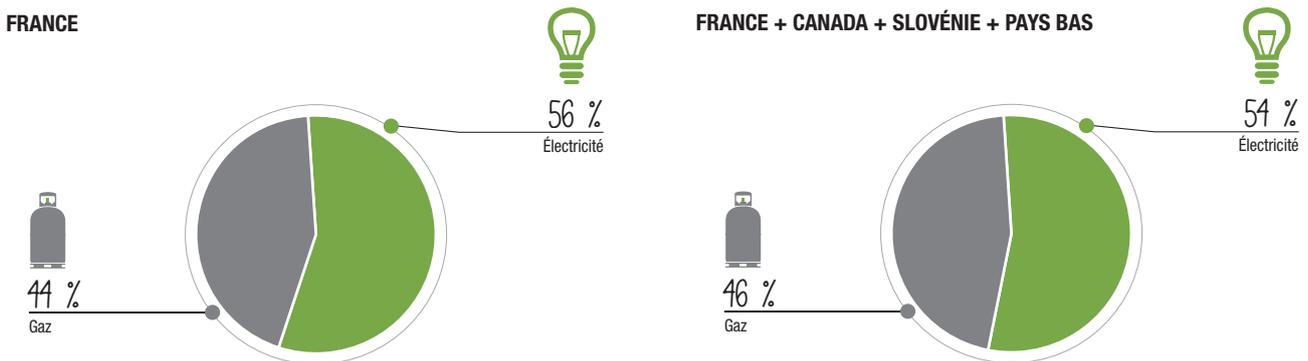


	2019	2020	Variation
FRANCE			
Consommation d'eau (en m ³)	887 277	854 432	- 3,7 %
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	10,21	9,24	- 9,5 %
CONSOLIDÉ GROUPE			
Consommation d'eau (en m ³)	1 045 874	991 507	- 5,2 %
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	11,08	9,95	- 10,2 %

RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE (GAZ, FIOUL, GAZOIL, ÉLECTRICITÉ)

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 TYPE (EN % DE MWH) FRANCE + INTERNATIONAL

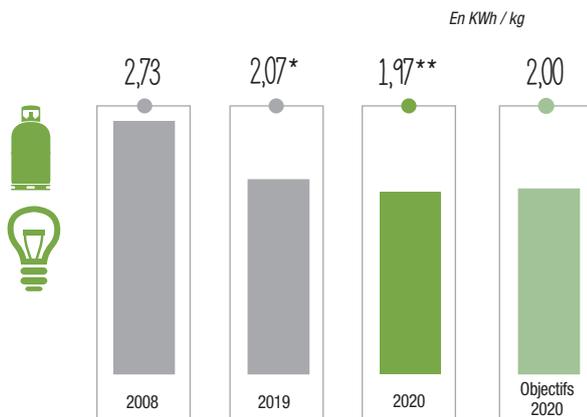


EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (EN KWH/KG) EN FRANCE

Fleury Michon suit son efficacité énergétique au travers de ratios énergétiques exprimés en kWh consommés et achetés (gaz et élec) / kg produit. Ces ratios énergétiques englobent une part fixe ou « talon de consommation », 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, etc.), et une part variable directement liée aux volumes produits. L'augmentation des volumes produits dans les usines vient diminuer mécaniquement le ratio. La part variable et la valeur du talon dépendent directement de l'efficacité énergétique. En 2020, l'entreprise a atteint l'objectif d'amélioration d'efficacité énergétique qu'elle s'était fixée pour le périmètre France : 2 kWh/kg, soit 27 % d'amélioration par rapport à son point de départ de 2,73 kWh/kg en 2008.

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE SUR LE PÉRIMÈTRE FRANCE



* avec Paso (2,10 hors Paso)

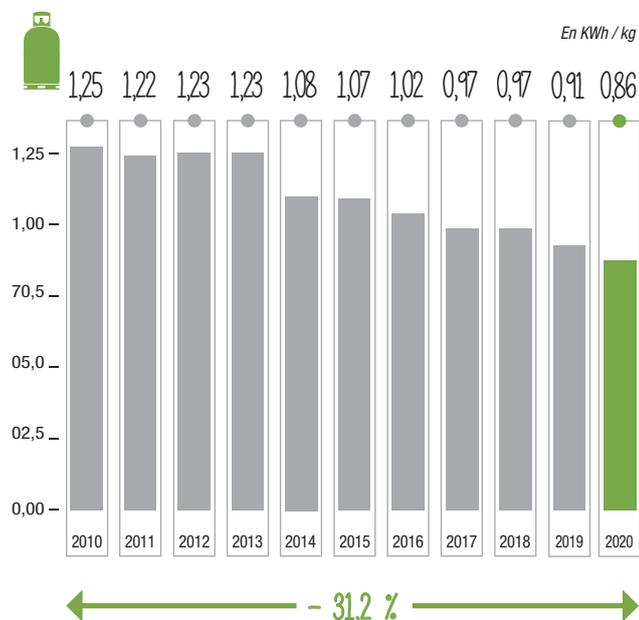
** avec Paso (2,00 hors Paso)

En 2021, Fleury Michon repart avec de nouveaux objectifs pour les 10 prochaines années et l'ambition de réduire de 30 % ce ratio. Cette réduction sera réalisée notamment grâce à des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique ainsi qu'en produisant de l'énergie renouvelable qui sera autoconsommée et permettra de réduire d'autant les achats d'énergie. Concernant la production et l'autoconsommation d'énergies renouvelables, l'entreprise s'est engagée auprès d'EDF ENR dans la réalisation de centrales photovoltaïques installées sur des ombrières implantées sur les parkings. Les premières centrales seront opérationnelles en 2022.

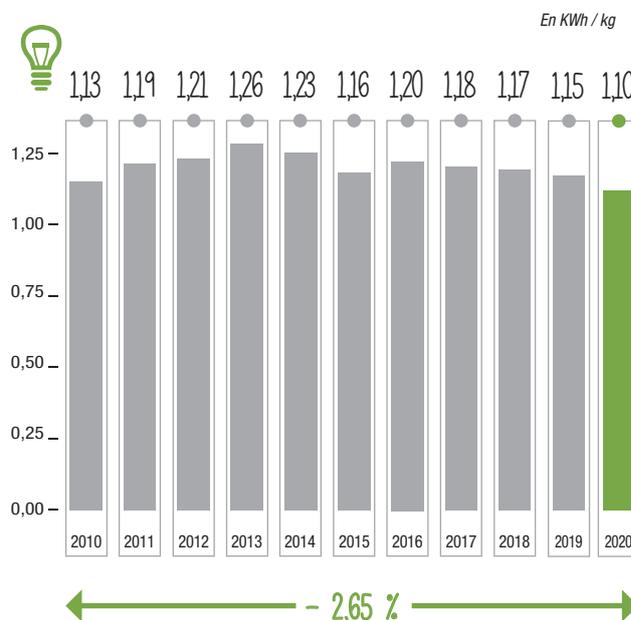
CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE

	2019	2020	Variation
FRANCE			
Gaz naturel (en MWh)	79 369	79 721	+ 0,4 %
Ratio (en kWh par kg produit)	0,91	0,86	- 5,5 %
CONSOLIDÉ			
Gaz naturel (en MWh)	97 069	99 366	+ 2,4 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,03	1,00	- 2,9 %

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE HORS FIOUL DEPUIS 2010 PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 80 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE DEPUIS 2010 PÉRIMÈTRE FRANCE (SOIT 87 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



LA CONSOMMATION EN FIOUL (L) PÉRIMÈTRE FRANCE & GROUPE

Le fioul comptabilisé est utilisé principalement pour alimenter les groupes motopompes diésel des installations d'extinction incendie par sprinkleur. Deux bâtiments administratifs sont encore chauffés avec une chaudière fioul. Le litrage présenté ci-dessous intègre les quantités mises en stock, ce qui explique en partie la hausse significative en 2020.

	2019	2020	Variation
France			
Consommation en Fioul (en litres)	18 805	26 397	+ 40,4 %
Ratio Fioul (en L/tonnes produits)	0,22	0,29	+ 31,8 %
Consolidé			
Consommation en Fioul (en litres)	18 805	27 116	+ 44,2 %
Ratio Fioul (en L/tonnes produits)	0,20	0,27	+ 35,0 %

LA CONSOMMATION EN GASOIL PÉRIMÈTRE FRANCE (L)

Les consommations de gasoil n'intègrent pas la consommation de la flotte de véhicules commerciaux. 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.

	2019	2020	Variation
FRANCE			
Consommation gasoil (en litres)	105 612	98 928	- 6,32 %
Ratio (en L/tonnes kg produit)	1,21	1,07	- 11,6 %

Le fret entre la plateforme logistique et les entrepôts des clients est externalisé et les consommations en gasoil de ces prestataires ne sont pas intégrées.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE

	2019	2020	Variation
FRANCE			
Électricité (en MWh)	100 186	102 132	+ 1,94 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,15	1,10	- 4,35 %
CONSOLIDÉ			
Électricité (en MWh)	113 434	117 492	+ 3,58 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,20	1,18	- 1,67 %

Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES SCOPES 1 & 2

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 Ille-et-Vilaine, la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord ainsi que le site Paso de La Chapelle. L'entité Room Saveurs n'est pas intégrée dans ce bilan, les données la concernant sur le périmètre retenu étant non significatives,
 - les activités canadiennes et slovènes, ainsi que cette année les activités néerlandaises de Marfo ;
- 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 l'entreprise par le passé. Les éléments suivants ont ainsi été retenus pour le bilan 2020, dans la catégorie « achat de biens » du scope 3 :

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

Le périmètre couvre pour cette extension :

- les activités françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuterie Cuisinée de Plélan en Ille-et-Vilaine, la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord et Paso (site de La Chapelle) ;
- les activités internationales du Canada et de Slovénie. Marfo n'est pas inclus.

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

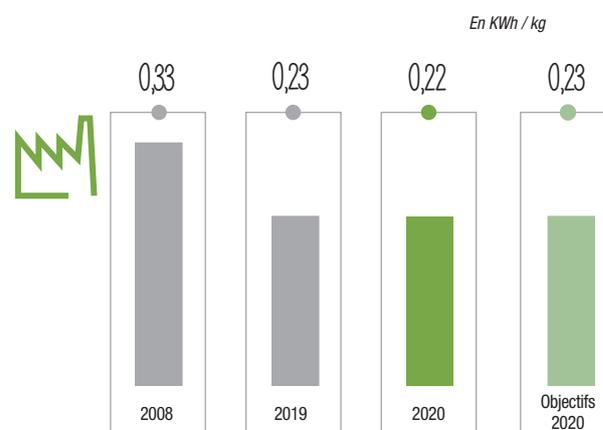
Les facteurs d'émission ayant permis de convertir ces données en tonnes équivalent CO₂ sont ceux de la base carbone, base de données publique développée en coopération avec l'Agence Nationale pour le Développement de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Ces facteurs d'émission ont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

BILAN GES SCOPE 1 ET 2

Afin de faciliter la lecture suite à l'intégration de Marfo, et en mesurer l'impact sur les données, le tableau intègre un comparatif « hors Marfo ».

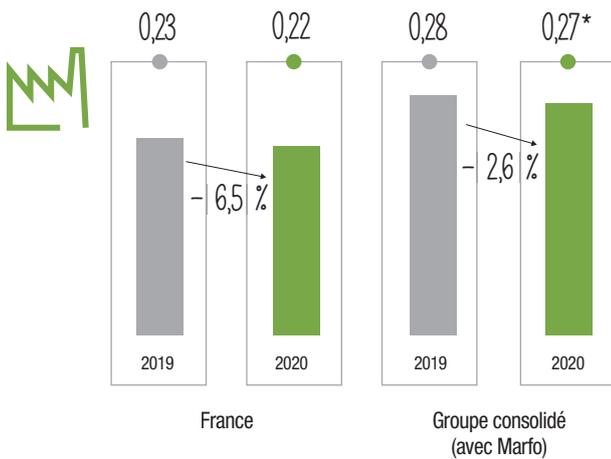
	2019	2020 (hors Marfo)	2020 (avec Marfo)	variation (Hors Marfo)	variation (avec Marfo)
FRANCE					
t éq. CO ₂	20 145	20 019	20 019	- 0,6 %	- 0,6 %
t éq. CO ₂ /t	0,23	0,22	0,22	- 6,5 %	- 6,5 %
GRUPE					
t éq. CO ₂	26 521	24 746	27 263	- 6,7 %	2,8 %
t éq. CO ₂ /t	0,28	0,26	0,27	- 8,1 %	- 2,6 %

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES SCOPES 1 & 2 - FRANCE



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES SCOPES 1 & 2

- À périmètre constant (hors Marfo), la baisse est importante sur les ratios, principalement expliquée par une bonne performance énergétique des sites français et une meilleure maîtrise des fuites de fluides frigorigènes.
- L'intégration de Marfo engendre une hausse mécanique des émissions totales, mais le faible volume de production de cette activité due au contexte impacte négativement le ratio global.



* Les données 2019 n'intégraient pas Marfo. Hors Marfo, le ratio est de 0,26 en 2020.

BILAN GES SCOPE 3 (ÉMISSIONS INDIRECTES) – POSTES SIGNIFICATIFS

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

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

Les produits carnés sont, parmi les matières premières, ceux dont les impacts sur les GES sont les plus élevés. Nous avons choisi les facteurs d'émission les plus représentatifs de notre activité parmi ceux disponibles sur la base Carbone.

Extension scope 3	2019	2020	Variation
Somme de teq.CO ₂	346 654	373 375	+ 7,7 %
Somme de teq.CO ₂ /t	3,7*	3,9	+ 6,1 %

* valeur 2019 corrigée en 2020 : le tonnage du rapport 2019 n'intégrait que les volumes « France » et non « Groupe »



2.3.4 NOS COLLABORATEURS : PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Fleury Michon cherche continûment à assurer à ses collaborateurs des conditions de travail optimales à travers notamment la sécurité au travail et le développement professionnel. La politique de Ressources humaines de l'entreprise intègre des équipes dédiées à ces deux enjeux, qui assurent un dialogue régulier sur le terrain et la mise en place d'actions concrètes.

2.3.4.1 ASSURER LA SÉCURITÉ DE NOS COLLABORATEURS EN TENDANT VERS LE ZÉRO ACCIDENT

L'origine du projet

Afin de réduire l'accidentologie de ses salariés, Fleury Michon a développé en 2016 un programme exclusivement dédié à la sécurité des collaborateurs, et dont l'écriture émergerait de ses équipes, qui sont confrontées au quotidien aux risques d'accidents.

L'entreprise a alors déployé de mai 2016 à fin 2016 un travail de construction de la démarche de management de la sécurité, à partir de benchmark, validé par la Direction.

En février 2017, la démarche de management de la sécurité « Ensemble vers le zéro accident » a officiellement débuté, en s'appuyant sur le référentiel développé en interne, le COmmun SEcurité Fleury Michon (« COSE FM »).

Les objectifs visés

À partir de ce référentiel, l'entreprise a souhaité inscrire les pratiques nécessaires afin d'assurer le maximum de sécurité envers ses collaborateurs et l'ensemble des utilisateurs des installations du Groupe. Le COSEFM présente les prescriptions organisationnelles en place pour :

- améliorer la Sécurité, la Santé au poste de travail au travers d'un système de management adapté aux activités du groupe ;
- s'organiser, mieux communiquer, en améliorant les conditions d'intervention des salariés ;
- mettre en place un langage commun afin de progresser ensemble ;
- gérer les risques selon des méthodes communes et cohérentes ;
- contribuer à instaurer une culture de performance globale ;

Les principaux axes du projet

Le projet « Ensemble vers le zéro accident » s'articule autour de 5 axes principaux pour lesquels des prescriptions ont été décrites :



COmmuns SEcurité Fleury Michon

A Engagement visible

A1 Engagement visible de l'encadrement

Ex :

- Entretien de retour Arrêt de Travail

B Processus Sécurité

B1 Analyse et Gestion des AT/IT
B2 Conformités et contrôles
B3 Evaluation des risques

Ex :

- Document Unique
- Audit, Relais,
- Echange Sécurité

C Management

C1 Formation
C2 Management
C3 Maintenance & sous traitants

Ex :

- Rituels
- Formation, Accueil

D Communication

D1 Animation
D2 Indicateurs

Ex :

- Charte graphique commune

E Mobilisation de Tous

E1 Les règles d'or Fleury Michon



L'organisation et les moyens affectés

Ce projet a été, dès son initiation, porté par la Direction Générale de l'entreprise, et appuyé par la Direction opérationnelle de chacun des sites.

Également, afin d'assurer le pilotage et l'animation du projet à l'échelle des entités de l'UES Vendée, de la SIC et de CCP, une équipe animatrice Groupe a été nommée, constituée de :

- une Direction QSE, 1 responsable sécurité, 1 ergonomiste, 1 pilote de la démarche ;
- une équipe Santé au travail : 1 médecin, 7 infirmiers, 1 assistante administrative.

Cette équipe animatrice s'appuie sur les équipes localisées sur sites, dont un animateur sécurité par site de production.

Au titre de la sécurité de ses collaborateurs et des conditions de travail, Fleury Michon a investi plus de 2 millions d'euros en 2020.

Les priorités identifiées

Le projet « Ensemble vers le zéro accident » vise l'amélioration de l'excellence opérationnelle de nos activités, à travers les objectifs suivants :

- 2020
 - structurer et clarifier les actions de chacun,
 - renforcer l'efficacité des actions existantes,
 - définir des objectifs efficaces et adaptés (tour terrain, échange sécurité),
 - développer la formation/coaching sécurité.
- 2021
 - accompagner les nouveaux collaborateurs,
 - développer la communication sécurité autour des accidents,
 - améliorer la démarche des remontées d'anomalies.

Les indicateurs définis

LES ACCIDENTS DE TRAVAIL, UN INDICATEUR CLÉ

Les accidents de travail (manutentions manuelles, chutes de plain-pied et engins de manutention pour les plus fréquents) ainsi que les maladies professionnelles sont analysés tous les trimestres en CSSCT et suivis également selon la même fréquence en Comité Social et Economique. Au Canada, les analyses sont réalisées lors des dix Comités de santé et sécurité au travail.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2019 ET 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2019	2020
FRANCE (HORS PASO)		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	29,27	25,95
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	76,83	20,42
CONSOLIDÉ GROUPE (HORS PASO, HORS PAYS-BAS)		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées ⁽¹⁾	35,66	25,48

(1) Calcul Heures travaillées : Pour les salariés pointant, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires pointés (et relevées par les logiciels de gestion du temps teams RH pour la France, Time Keeper pour le Canada et Jantar pour la Slovénie).

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 Slovénie.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2019 ET 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2019	2020
FRANCE (HORS PASO)		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	1,84	1,54
CANADA + SLOVÉNIE		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	2,97	5,43
CONSOLIDÉ GROUPE (HORS PASO, HORS PAYS-BAS)		
Taux de gravité des accidents de travail Nb de jours d'arrêt AT. x 1 000/heures travaillées ⁽¹⁾	1,99	1,87

(1) Les heures travaillées sont calculées de la façon suivante :

- Pour les salariés pointant, employés, ouvriers, techniciens et la plupart des agents de maîtrise, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires relevés par le logiciel de gestion des temps, Teams RH ;
- Pour les salariés non pointant, cadres et quelques agents de maîtrise, le calcul des heures travaillées se fait sur la base horaire de 7 heures par jour au prorata des jours réels travaillés.

* Données Fleury Michon Amérique proratées en jours calendaires.

MALADIES PROFESSIONNELLES RELATIVES AUX CONTRATS EN CDI ET CDD EN 2019 ET 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

		2019	2020
FRANCE (HORS PASO)			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	42	35
	Reconnues ⁽²⁾	57	36
CANADA + SLOVÉNIE			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	0	0
	Reconnues ⁽²⁾	0	0
CONSOLIDÉ GROUPE (HORS PASO, HORS PAYS-BAS)			
Nombre de maladies professionnelles ⁽¹⁾	Déclarées	42	35
	Reconnues ⁽²⁾	57	36

(1) Les valeurs sont exprimées en année civile.

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

2.3.4.2 FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS

La gestion des talents

En 2020, Fleury Michon poursuit sa démarche de structuration de gestion des talents et des carrières en accélérant la digitalisation de nombreux processus de développement RH. Ainsi, plusieurs axes de travail ont été déployés ou confortés :

- la tenue d'un parcours d'intégration Groupe pour 60 nouveaux embauchés ; 2 groupes dans un format présentiel et un groupe dans un format virtuel ;
- 30 ouvriers ont participé à 3 sessions de 2 jours sur la connaissance de l'entreprise ;
- l'utilisation de livrets d'intégration collaborateurs et managers pour les nouveaux embauchés pour réussir leur on-boarding. En 2020 ils ont été déployés auprès de quelques collaborateurs et seront disponibles en 2021 pour tous les nouveaux embauchés ;
- la continuité de nos relations écoles avec la participation à plusieurs Forums écoles virtuels, la mise en place d'une démarche Campus Management qui permet de développer des partenariats avec des écoles cibles en impliquant des ambassadeurs internes ;
- l'accès pour tous les collaborateurs à un outil dédié (Talent RH) permettant de gérer les activités de formation, de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (entretiens professionnels et de performance...) ;
- les revues des talents pour les cadres et les revues GPEC pour l'ensemble des collaborateurs pour favoriser et anticiper les mouvements et la mobilité professionnelle ;
- le déploiement à tous les collaborateurs d'un nouveau modèle managérial ;
- le déploiement d'un catalogue formations en ligne depuis juin 2020 proposant 187 formations dont 50 en digital et 20 modules distanciels en accès libre ;
- parmi les nombreuses nouvelles formations déployées en 2020, plus de 100 managers du Comex Groupe aux managers de proximité ont pu assister à une formation Management 100 % digitale ;
- un effort particulier a été mis sur l'efficacité professionnelle avec le déploiement de sessions internes ou de webinars sur l'accompagnement du changement, le co-développement, la facilitation de groupe ou le télétravail.

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 année a vu la signature d'un nouvel accord GPEC qui va permettre de mettre en place en 2021 un Observatoire des métiers et des compétences afin de mieux piloter les évolutions des besoins sur les années à venir.

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 2020, les parcours Leadership, managers et tuteurs se sont poursuivis (2 parcours Leadership, 2 parcours managers avec certification et 1 parcours tutorat avec certification).

Un plan de formation adapté à la gestion des talents

Chaque année, un plan de développement des compétences est défini pour mettre en œuvre les actions de formation permettant d'accompagner le changement. L'enjeu de la GPEC est de conserver la compétitivité de l'entreprise tout en développant les compétences professionnelles des salariés en maintenant leur employabilité. Ainsi, en 2020, un plan de développement des compétences stratégiques, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, a été déployé en complément du plan de formation « classique ». Ce dernier incluant les formations métiers, les formations obligatoires et les formations au poste dans les usines Fleury Michon. Ces plans de développement des compétences s'articulent autour des axes suivants :

- dynamiser la mobilité professionnelle : enrichir les compétences et les talents au travers de parcours collectifs ou individualisés ;
- développer les parcours métiers professionnalisants, certifiants et diplômants : Favoriser ainsi l'employabilité des salariés ;
- déployer la posture manager coach et les démarches d'efficacité professionnelle : étendre les accompagnements collectifs, individualisés de l'encadrement, et de nouveaux parcours structurés au management ;
- soutenir le développement des comportements responsables : Poursuivre les actions en matière de sécurité, et de conformité ;
- 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.

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 sur l'espace « Place au Job » qui répertorie les postes à pourvoir et permet de candidater en ligne.

La gestion des parcours professionnels

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 de l'entreprise ;
- 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 a un entretien professionnel au cours duquel, il échangera avec son manager sur ses perspectives d'évolutions 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.

En 2020, un entretien annuel digitalisé a été déployé auprès de l'ensemble des cadres, agents de maîtrise et techniciens de l'entreprise en France. Plus de 94 % ont été validés. De plus, un pilote d'entretien pour les ouvriers a été réalisé sur un site impliquant 3 managers et leurs équipes (50 collaborateurs). Ce pilote a été un succès qui a validé le lancement d'un entretien annuel et professionnel pour tous les ouvriers en 2021.

Des politiques de formation adaptées à chaque collaborateur

Le plan de développement des compétences stratégiques déployé cette année est composé des domaines suivants :

- compliance : gestion de crise, ententes illicites, anti-corruption, lutte contre le harcèlement ;
- gestion de projet ;
- management : parcours Manager de proximité (Certifiant), parcours leadership, profession Manager 100 % digital, management transversal, management à distance ;
- communication et media-training ;
- efficacité professionnelle : télétravail, co-développement, animation de réunions, gestion du changement, etc. ;
- savoirs fondamentaux et socles de compétences pour les ouvriers et les employés.

Il vient s'ajouter aux :

- formations obligatoires : habilitations, sécurité, manutentions d'engins, hygiène, environnement ;
- certificat de qualification professionnel (CQP conducteur de ligne par exemple) ;
- formations métiers certifiantes (Marketing, Commerce) ;
- formations à l'évolution des techniques (maintenance, finance, informatique, etc.) ;
- formations techniques liées au déploiement des nouveaux outils.

Le tutorat qui est intégré au plan de développement des compétences stratégiques 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 réalisée en 2020. Suite à cette démarche, 7 nouveaux tuteurs ont été certifiés.

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

En 2020, 78 stagiaires, 21 apprentis et 2 contrats de professionnalisation ont intégré l'entreprise en France.

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

Digitalisation de la formation

Suite au contexte particulier rencontré en 2020, l'ensemble de l'offre de formation a été fortement digitalisé (de 3 % à 24 % de l'offre en digital) et un effort important a été mis dans l'accompagnement des collaborateurs par des formations et webinars liés au télétravail, au management à distance et à l'utilisation des outils.

Cela a permis à 74 % des collaborateurs de suivre au moins une formation en 2020, dont 41 % ayant suivi au moins une formation digitale et 15 % une formation en management.

En 2020, le nombre d'heures de formation par collaborateur est de 20 heures.

Les moyens consacrés à la formation

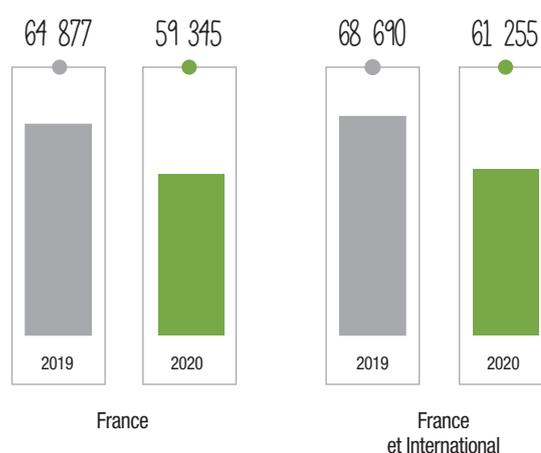
Les sociétés françaises du Groupe (hors Paso) ont consacré 4,4 % de la masse salariale à la formation des salariés, avec le double objectif d'employabilité et d'adaptation aux enjeux technologiques et humains.

Malgré le contexte lié à la Covid-19 et à la baisse des effectifs (catering aérien et BtoB), la formation en 2020 a tout de même représenté 59 345 heures pour 4,4 millions d'euros pour ces mêmes sociétés (64 877 heures, soit 3,5 millions d'euros en 2019).

Les quatre grandes catégories de formation se retrouvent autour :

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

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION ENGAGÉES - FRANCE (HORS PASO) & INTERNATIONAL (HORS PAYS-BAS)



MASSE SALARIALE CONSACRÉE À LA FORMATION - FRANCE (HORS PASO)



ensemble, en intégrant des thématiques comme la nutrition, le sport, la mise à disposition d'espaces détente, etc. Une nouvelle enquête est prévue en 2021 sur une partie des salariés.

Un accord sur le travail à distance avait été mis en place en 2018 sur le périmètre social de l'UES Vendée afin d'initier ce nouveau dispositif avec des mesures ponctuelles dans l'année. En 2020, un accord télétravail a été négocié avec les partenaires sociaux sur l'UES avec de nouvelles mesures d'organisation régulières chaque semaine. La Direction et les organisations syndicales ont prévu de faire le bilan après la première année d'application afin de décider de la reconduction ou bien faire évoluer l'accord. Les autres sociétés françaises ont intégré cette thématique dans le dialogue social des négociations annuelles 2021.

L'entreprise a également lancé depuis 2019 toute une démarche de dématérialisation des outils qui doivent améliorer les conditions de travail des salariés, faciliter la communication sans pour autant perdre la proximité nécessaire au collectif : entretiens professionnels, pose et suivi des congés, gestion du Compte Épargne Temps, boîtes mail nominatives pour les représentants du personnel, etc. Ces actions contribuent également à limiter la consommation de papier dans l'entreprise.

2.3.4.3 FAVORISER BIEN-ÊTRE ET TRAVAIL

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

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

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

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

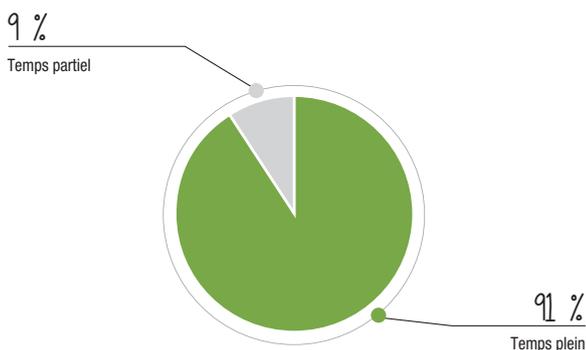
L'horaire collectif est aujourd'hui de 35 heures hebdomadaires pour les sociétés rattachées à la convention collective des industries de charcuterie et traiteur FICT (UES Vendée, CCP, SIC) et Paso (convention collective de la boulangerie pâtisserie), de 39 heures hebdomadaires pour Room Saveurs (société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

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

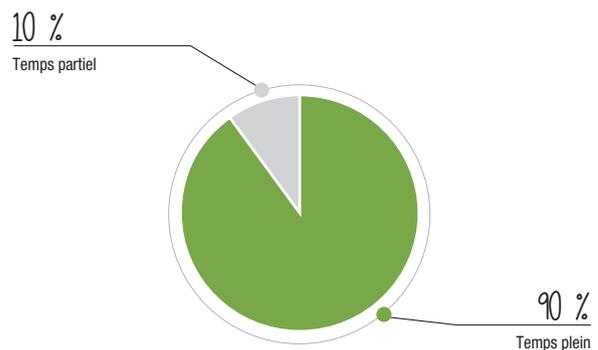
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL EN 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ - FRANCE (HORS PASO) & INTERNATIONAL (HORS PAYS-BAS)

Sur l'année 2020, pour le périmètre France (hors Paso), nous conservons globalement la même répartition de salariés à temps plein et à temps partiel choisie que les années précédentes.

FRANCE (hors Paso)



FRANCE + INTERNATIONAL (hors Paso)



« Manger Mieux & Bouger Mieux » pour nos collaborateurs

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 du duo alimentation saine et pratique d'une 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 :

- la 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 2020, les produits EQUILIBRO ont représenté plus de 41 % des ventes en distribution automatique ;
- la poursuite du concept « Créativ'Salad » par Elior dans les restaurants d'entreprise de l'ensemble des sites vendéens, depuis mars 2019. Ce concept est composé d'un bar à salades, avec la possibilité de composer soi-même sa salade-repas parmi un choix d'ingrédients variés et différents chaque jour ;
- l'animation par la Commission Sport Fleury Michon (au moins un référent par site) de temps forts et d'évènements autour de l'activité physique pour encourager la pratique d'une activité sportive :
 - 13 février 2020 : 87 salariés répartis en 22 équipes mixtes à l'occasion d'un tournoi de basketball entre collaborateurs Fleury Michon,
 - défi 24h Téléthon pour l'association « Défi24H - Téléthon - ANGERS - Etang St Nicolas » : 18 collaborateurs participants pour 254 km parcourus,
 - développement de l'activité physique via des infrastructures mises à disposition des salariés, comme par exemple la mise à disposition des infrastructures du Tennis Club Pouzauges du lundi au vendredi pendant la pause méridienne et en journée / soirée pour les courts 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, 639 salariés ont participé à une manifestation sportive minimum, ce qui porte à 21 % la proportion de nos collaborateurs sportifs ;
- programme « Du sport pour moi » en partenariat avec le CHU de Nantes, s'inscrivant dans le cadre d'une étude de recherche menée par le CHU et déployée au sein de Fleury Michon entre novembre 2017 et novembre 2018. L'objectif principal de ce programme : promouvoir l'activité physique en entreprise, en accompagnant les salariés de façon guidée et personnalisée, via l'intervention d'un éducateur en activité physique adaptée, afin d'évaluer l'évolution quantitative et qualitative de l'activité physique. 85 salariés ont participé au programme pendant 12 mois. Pendant les six premiers mois, les participants ont bénéficié d'ateliers animés par l'éducateur ; pendant les six mois suivants, ils étaient tenus de continuer à pratiquer une activité physique de manière autonome. Des entretiens individuels avec l'éducateur ont cadré ce programme. En parallèle, des animations ont été organisées par le service Santé et Alimentation Durable (« Comprendre les bases de la diététique » et « Décrypter les étiquetages alimentaires ») et l'éducateur (« Intérêts et bienfaits de l'activité physique »). Le CHU de Nantes a communiqué des premiers résultats en décembre 2019. Ces résultats positifs restent confidentiels tant que l'étude n'est pas publiée. Le CHU de Nantes se rapproche de différentes revues scientifiques et les résultats paraîtront courant 2021 ;
- programme Fiipli (s'inscrivant dans la continuité du programme « Du sport pour moi ») : mise en place depuis 2019 du programme « Fiipli » (à l'initiative d'une start-up de la région Nantaise). En pratique, une plateforme en ligne propose aux salariés de s'inscrire à des cours d'activité physique, dispensés par des coaches professionnels sur différents créneaux de la semaine et à proximité de plusieurs sites Fleury Michon ; 126 collaborateurs ont participé au dispositif sur le dernier trimestre 2019, après le lancement officiel du projet. De janvier à mars 2020, 44 collaborateurs avaient déjà retenté l'expérience.



2.3.4.4 ENTREtenir UN CLIMAT SOCIAL PERMETTANT L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

L'organisation du dialogue social

Suite aux élections professionnelles de fin 2019, et malgré le contexte de la Covid-19, Fleury Michon a maintenu un dialogue social de proximité avec les organisations syndicales, en s'appuyant sur des instances représentatives telles que le CSE (Comité Social et Economique), le CSSCT (Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail) et les RP (Représentants de Proximité). La vision humaine est une stratégie à long terme et se construit au travers d'accords responsables. Elle se traduit par une politique humaine volontariste avec des dispositifs plus avantageux que le minimum légal. Fleury Michon encourage ce dialogue social en proposant de nombreux espaces d'échanges et d'informations aux organisations syndicales notamment par le biais des différentes commissions existantes (GPEC formation seniors / économique, handicap...).

Les réunions de libre-échange, un atout du modèle social Fleury Michon

Afin d'assurer la communication de proximité de l'entreprise, la Direction a souhaité maintenir l'organisation de réunions de libre-échange où chacun peut exprimer en direct ses questionnements. Compte tenu du contexte Covid-19, ces réunions ont cependant été réduites en nombre et en effectif présent. 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.

Également, un nouveau format de communication a été testé en 2020, à travers des visioconférences animées par la Direction Générale, à destination de l'ensemble des salariés équipés d'ordinateurs. Ces réunions ont pour objectif de partager les messages relatifs à l'activité et à l'avancement des projets du Groupe. Suite aux retours positifs des salariés, ce dispositif sera maintenu en 2021.

Le bilan des accords collectifs

Au cours de l'exercice 2020, Fleury Michon a maintenu les discussions avec les organisations syndicales dans chacune de ses sociétés selon sa structure de représentation sociale : des réunions mensuelles de CSE, des réunions CSSCT, des réunions RP, des négociations et commissions (télétravail, 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 de l'entreprise et à l'épanouissement des salariés, Fleury Michon a signé différents accords. Les principaux accords et avenants signés en 2020 selon les sociétés du Groupe sont les suivants :

UES Vendée

- accord relatif au fonctionnement du Comité Groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne retraite collectif ;
- avenant n°1 à l'accord Groupe relatif à l'intéressement ;
- accord en faveur du maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap et la sensibilisation des salariés de l'entreprise ;
- accord sur le télétravail ;
- accord sur la gestion des emplois, des parcours professionnels et sur la mixité des métiers (GEPPMM – GPEC) ;
- avenant n°5 à l'accord instituant des garanties collectives de prévoyance au bénéfice de l'ensemble du personnel non-cadre ;
- avenant n°3 à l'accord bons d'achats Fleury Michon.

CCP

- accord relatif au fonctionnement du Comité Groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne retraite collectif ;
- avenant n°1 à l'accord Groupe relatif à l'intéressement ;
- avenant à l'accord Intéressement CCP.

SIC

- accord relatif au fonctionnement du Comité Groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne retraite collectif ;
- avenant n°1 à l'accord Groupe relatif à l'intéressement ;
- accord suite Négociations Annuelles Obligatoires.

Room Saveurs

- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne groupe ;
- avenant n°1 à l'accord relatif au plan épargne retraite collectif ;
- avenant n°1 à l'accord Groupe relatif à l'intéressement.

Fleury Michon Amérique

- nouvelle entente sur le travail à 75 % (avec l'aide du gouvernement fédéral).

Proconi

- pas d'accord spécifique.

2.3.4.5 CONSERVER UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA VISION HUMAINE

En 2020, Fleury Michon n'a jamais cessé de chercher à mener une politique Ressources humaines des plus justes dans un contexte de crise sanitaire et économique mondiale liée à la Covid-19. Dans le domaine social, les principaux impacts ont été :

- mise en place d'une cellule de crise pour piloter de manière quotidienne l'activité durant le confinement ;
- hausse soudaine de l'activité Libre Service : renfort effectifs / hausse de l'absentéisme finalement assez raisonnable (UES : 7,72 % en 2020 contre 6,55 % en 2019 - Groupe : 7,76 % en 2020 contre 6,72 % en 2019) ;
- quasi arrêt de l'activité catering : forte baisse des effectifs au sein des entités FMA (Canada) et Marfo (Pays-Bas) et également sur le

site de Montifaut Traiteur (50 salariés 25 MOD / 25 MOI⁽¹⁾ mutés sur autres sites de l'UES entre juin et décembre 2020) ;

- baisse de l'activité gamme apéritif : activité partielle au sein de l'entité Paso ;
- forte diminution des ventes ultra frais : arrêt de l'atelier Ultra Frais au sein de la Société d'Innovation Culinaire (accord de performance avec 35 départs de l'entreprise) ;
- forte diminution des ventes activité de livraison de plateaux repas en entreprises : baisse des effectifs et rassemblement de tous les salariés au sein de la société Room Saveurs (pas de salarié chez L'Esprit Frais et Good Morning en 2021) ;
- mise en place d'une prime de "reconnaissance" Groupe en juillet 2020 pour 1,1 million d'euros.

De manière générale, 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.

L'entreprise 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. Les ressources humaines doivent contribuer à soutenir la transformation actuelle de l'entreprise, et instaurer une dynamique d'efficacité, de performance, d'innovation en favorisant la coopération et le développement professionnel des salariés. L'ambition est de devenir un employeur de référence dans notre domaine, afin d'attirer, d'intégrer et développer les talents.

La Politique Ressources humaines vise à :

- développer la performance et la responsabilité managériale alliant bienveillance et exigence ;

- proposer aux collaborateurs des parcours de formation motivants, individualisés et digitaux favorisant leur employabilité ;
- animer le dialogue social dans le respect et la proximité ;
- définir l'esprit d'équipe et généraliser la pratique des outils associés ;
- expliquer la vision, renforcer la confiance et la motivation au service de l'excellence de l'exécution ;
- stimuler la prévention de la sécurité des collaborateurs.

La culture de ce management, partagée tant en France qu'à l'International, s'inscrit par ailleurs dans le respect des valeurs de l'entreprise. Elle s'appuie sur la politique managériale de proximité, fondement de la culture de l'entreprise. 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 étrangers, partagent le même état d'esprit que Fleury Michon.

Les équipes Ressources humaines et Talents, composées d'une quarantaine de personnes, sont chargées de mettre en œuvre et déployer la Politique Ressources humaines de Fleury Michon. Elle accompagne le développement du Groupe et les équipes sur les trajectoires professionnelles, les développements des compétences, la qualité de vie au travail, etc.

Être à l'écoute des clients, s'adapter à l'environnement, accompagner les changements, communiquer de façon interactive et former les équipes sont les maîtres mots des enjeux Ressources humaines. Le Groupe mène ses activités dans la recherche de l'excellence du service client et consommateur en s'appuyant sur cinq valeurs fondamentales.



Nos valeurs pour construire l'avenir

Ces 5 valeurs historiques sont d'autant plus actuelles et structurantes dans cette période de transition, portées par notre projet managérial, l'exigence et la bienveillance, l'esprit d'équipe et la responsabilisation de chacun comme acteur de la performance.



(1) MOD : Main d'Oeuvre Directe et MOI : Main d'Oeuvre Indirecte

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

LES 5 AXES PRIORITAIRES POUR STRUCTURER LA POLITIQUE RSE

2

Ces valeurs ont été définies avec des collaborateurs représentatifs de tous les salariés et de toutes les activités de l'entreprise. 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.

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.

Grâce à ces valeurs et les nombreux investissements en continue, Fleury Michon se distingue par l'obtention de résultats concrets en 2020 :

- baisse globale du turnover en 2020 après plusieurs années de tendance à la hausse ;
- Prix Humpact - une récompense pour les entreprises cotées créatrices d'emploi ayant déployé les politiques sociales les plus vertueuses en France : prix reçus pour Handicap et Seniors ;
- Happy Candidates - label qui note l'accueil et le respect de ses candidats : Fleury Michon classé 1^{er} sur 158 entreprises dans le secteur des biens de consommation ;
- Trophée LSA – Meilleure force de vente : Fleury Michon classé 1^{er} force de vente frais non laitier ;
- Palmarès capital des meilleurs employeurs 2021 en France pour les entreprises de plus de 500 salariés : Fleury Michon classé 7^e sur 40 entreprises dans le secteur agroalimentaire.



4,11/5
Note globale

88,2%
De nos stagiaires et alternants nous recommandent

Grand prix Humpact 2020



Grand prix Humpact 2020



2.3.4.6 PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

L'entreprise met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de rémunération intégrant différents dispositifs (rémunération de base, prime de fin d'année, primes de contrainte, mutuelle, etc.) pour l'ensemble des collègues (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres). Cette politique est le fruit de négociations, permettant ainsi de maintenir un équilibre entre développement économique et progrès humain.

Afin d'associer l'ensemble des collaborateurs au développement de l'entreprise 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. Cependant, les règles d'attribution ont été modifiées en 2020 (remise aux CDI avec 1 an d'ancienneté).

L'actionnariat existe depuis l'introduction en bourse par l'intermédiaire du FCPE actionnariat Fleury Michon qui représente 3,1 % du capital au 31 décembre 2020. Cette opération d'attribution d'actions a permis d'associer directement au capital de l'entreprise 100 % des salariés des filiales françaises du Groupe, présents en 2013 et sous conditions d'ancienneté. Pour cette initiative, Fleury Michon a reçu le prix « coup de cœur » de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) dans le cadre du Grand Prix de l'Actionnariat Salariés. L'attribution effective des 30 actions a eu lieu en 2017, avec 91 650 actions distribuées soit 2,01 % du capital social.

Depuis cette opération initiale, le Conseil d'administration a renouvelé chaque année et dans les mêmes conditions l'attribution de 30 actions gratuites à chaque nouveau salarié. À ce titre, 136 salariés ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon en 2020, soit 4 080 actions complémentaires distribuées.

En 2020, dans le cadre de la crise sanitaire, une prime exceptionnelle, dite "reconnaissance", a été versée sous certaines conditions, pour un montant global de 1,1 million d'euros (entités UES Vendée, SIC et CCP) et 76 milles euros pour l'entité Paso.

En 2020, la composition de la rémunération variable des cadres (hors force de vente) a évolué en augmentant la part des objectifs collectifs. La rémunération variable individuelle des cadres se décompose en : 25 % d'objectifs collectifs groupe + 25 % d'objectifs collectifs de la Direction d'appartenance + 50 % d'objectifs individuels. Chaque cadre a reçu une information personnalisée sur ce sujet.

2.3.4.7 LE REPORTING SOCIAL DE FLEURY MICHON

Le périmètre

Par défaut, le périmètre du reporting social correspond au périmètre consolidé. Toutefois, certains indicateurs sociaux ne sont pas suivis au sein des entités Paso (France), Fleury michon Amérique (Canada) ou Marfo (Pays-Bas). 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 87 % des effectifs consolidés.

Le profil des effectifs

UN GROUPE PRINCIPALEMENT IMPLANTÉ EN FRANCE

EFFECTIFS PHYSIQUES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE AU 31 DECEMBRE 2020 (CDI ET CDD)

	2019	2020	2020
France	3 398	3 141	87 %
Europe hors de France (Slovénie, Suisse & Pays-Bas)	82*	273	8 %
Hors Europe (Canada)	340	181	5 %
TOTAL	3 820	3 595	100 %

* Les données de Marfo (Pays-Bas) n'étaient pas intégrées en 2019

À travers la pérennité de l'entreprise, 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 priorisant l'emploi de tous les salariés CDI ;
- 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.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

LES 5 AXES PRIORITAIRES POUR STRUCTURER LA POLITIQUE RSE

UN PROFIL D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

EFFECTIFS PHYSIQUES AU 31 DECEMBRE 2020 ⁽¹⁾⁽²⁾ - HORS CANADA

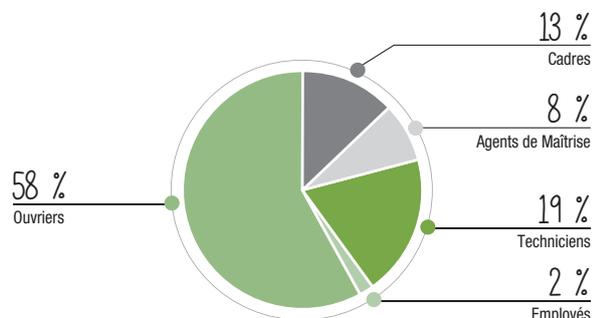
		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	215	168	352	22	986	1 743
	Femmes	165	66	194	46	717	1 188
CDD	Hommes	0	0	9	11	103	123
	Femmes	1	3	13	3	67	87
Total CDI + CDD	Hommes	215	168	361	33	1 089	1 866
	Femmes	166	69	207	49	784	1 275
TOTAL FRANCE		381	237	568	82	1 873	3 141
Intérimaires France							135
CDI	Hommes	1	12	15	38	89	155
	Femmes	2	4	6	15	73	100
CDD	Hommes	0	4	4	1	2	11
	Femmes	0	0	0	3	4	7
Total CDI + CDD	Hommes	1	16	19	39	91	166
	Femmes	2	4	6	18	77	107
TOTAL SLOVÉNIE + SUISSE + PAYS-BAS		3	20	25	57	168	273
							Effectif
CDI	Hommes						1 898
	Femmes						1 288
CDD	Hommes						134
	Femmes						94
Total CDI + CDD	Hommes						2 032
	Femmes						1 382
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE (HORS CANADA)							3 414

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

(2) Les effectifs de Fleury Michon Amérique (Canada) ne sont pas inclus dans ce tableau car les statuts Cadres, Techniciens, Agent maîtrise ne sont pas applicables.



RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE TRAVAILLEURS EN 2020 (EN POURCENTAGE DES CDI) – FRANCE



Les effectifs physiques (CDI et CDD) sont en baisse de 8 % au niveau du périmètre Groupe France entre 2019 et 2020. Cette diminution est due à la crise de la Covid-19 en 2020, qui a eu un impact positif sur les activités Libre Service, mais globalement négatif sur les activités catering aérien, plateaux repas, ultra frais et gamme apéritive.

Concernant l'International, les effectifs CDI restent stables malgré l'intégration de Marfo en 2020. Cela s'explique par la très forte diminution des activités catering aérien chez Fleury Michon Amérique

(Canada) et Marfo (Pays-Bas) liée à la crise de la Covid-19. Compte tenu des faibles volumes de production, les entités ont, dans un premier temps, cessé le recours aux personnels intérimaires. Puis elles ont dû réduire leurs effectifs (principalement main d'œuvre directe). Un plan de départs volontaires a été opéré par Marfo (24 salariés - équivalents temps plein). Des licenciement ont eu lieu au sein de Fleury Michon Amérique (93 salariés). Ces mesures ont permis de préserver les actifs et les emplois et compétences clés nécessaires à la prochaine reprise de l'activité.

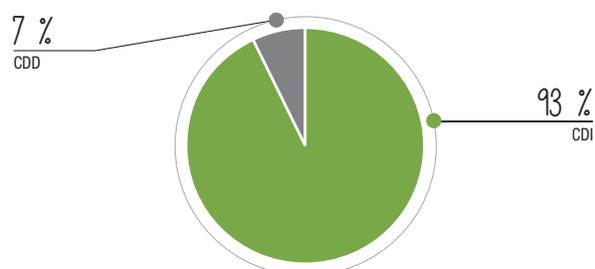
La répartition entre les différentes catégories de travailleurs est globalement stable par rapport à 2019 avec une légère évolution (+ 1 %) sur la population Techniciens.

L'objectif de l'entreprise restant sa pérennité économique et le maintien des emplois CDI en place. Fleury Michon s'appuie sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) mise en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les organisations syndicales reconduit tous les 3 ans. Ceci permet de piloter la gestion de l'emploi dans l'entreprise en cohérence avec les besoins en compétences et l'évolution des métiers.

Du fait de la poursuite de la crise de la Covid-19, l'année 2021 s'annonce encore pleine d'incertitudes, et donc nous amène à être confiants mais prudents sur les effectifs dans les différentes sociétés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES CDI ET CDD AU 31 DECEMBRE 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

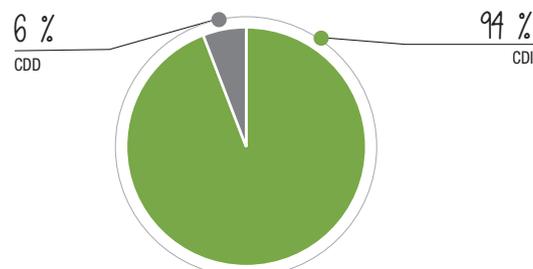
FRANCE



En cohérence avec sa politique de progrès humain, l'entreprise pilote le taux de précarité société par société. 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 maximum 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.

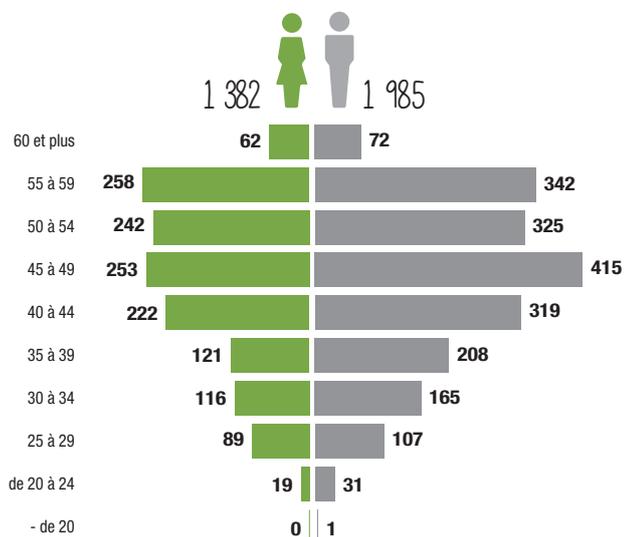
GROUPE CONSOLIDÉ



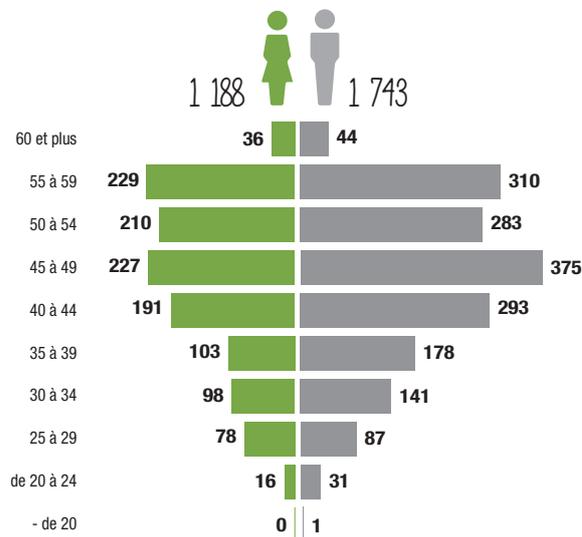
Cette gestion, au travers du taux de précarité, de la modulation annuelle du temps de travail et donc des compteurs d'heures, permet de donner une vision et de prévenir les modifications de volumes en atténuant ses impacts sur l'emploi. Des mobilités sont désormais régulièrement réalisées sur l'UES Vendée, comme ce fut le cas en 2020 pour le site de Montifaut Traiteur impacté par le catering aérien, au sein des sites de production (distants d'environ 20 à 25 km pour les sites vendéens). Cette flexibilité a permis de gérer les fluctuations conjoncturelles d'activités (saisonnalité de certaines gammes, arrêts et lancements de références...).

LA RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DE LA PYRAMIDE DES AGES EN 2020 EN CDI

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



Les données « International » intègrent Fleury Michon Amérique (Canada) dont 181 salariés en CDI au 31 décembre 2020.

LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

RÉPARTITION DES EMBAUCHES EN 2019 ET 2020 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

Embauches		2019*	2020
CDI	Hommes	102	49
	Femmes	99	29
TOTAL FRANCE		201	78
CDI	Hommes	55	30
	Femmes	49	21
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE + PAYS-BAS		104	51
CDI	Hommes	157	79
	Femmes	148	50
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE		305	129

* Les entités Paso (France) et Marfo (Pays-Bas) ne sont pas intégrées en 2019.



RÉPARTITION DES DÉPARTS EN 2019 ET 2020 ET SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

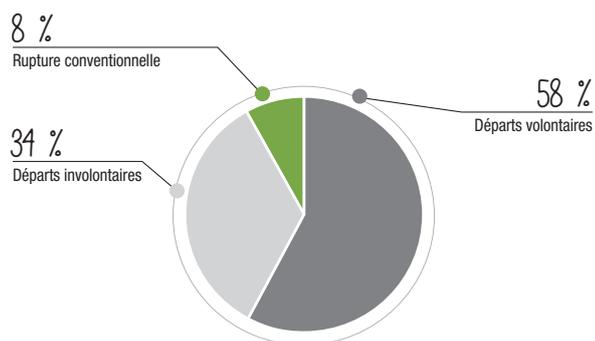
	2019*	2020
Départs volontaires	148	142
Démissions	57	58
Départs en retraite	88	79
Départ UES vers autre société Fleury Michon	3	5
Départs involontaires	43	43
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	24	35
Fin de période d'essai	9	4
Décès	10	4
Ruptures conventionnelles	36	37
TOTAL FRANCE	227	222
Départs volontaires	82	125
Démissions	80	120
Départs en retraite	2	5
Départ vers autre société Fleury Michon	0	0
Départs involontaires	12	111
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	10	110
Fin de période d'essai	2	0
Décès	0	1
Ruptures conventionnelles	0	0
TOTAL CANADA + SLOVÉNIE + PAYS-BAS	94	236
Départs volontaires	230	267
Démissions	137	178
Départs en retraite	90	84
Départs vers autre société Fleury Michon	3	5
Départs involontaires	55	154
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	34	145
Fin de période d'essai	11	4
Décès	10	5
Ruptures conventionnelles	36	37
TOTAL CONSOLIDÉ GROUPE	321	458

* Les entités Paso (France) et Marfo (Pays-Bas) ne sont pas intégrées en 2019.

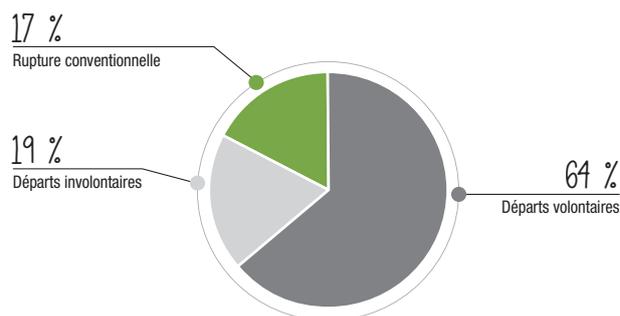
RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2020 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

L'année 2020 a été marquée par un plus grand nombre de départs sur le périmètre « International » chez Fleury Michon Amérique et Marfo du fait de la chute de l'activité catering aérien. Sur le périmètre France, les principales causes de départs restent majoritairement les retraites, et ensuite l'arrêt de l'activité Ultra Frais sur la SIC, et la baisse d'activité sur le pôle Business To Business sur Paris.

FRANCE + INTERNATIONAL



FRANCE



TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES POUR LE GROUPE

	2019*	2020
FRANCE		
Taux de départs volontaires	65 %	64 %
CANADA + SLOVÉNIE + PAYS-BAS		
Taux de départs volontaires	87 %	53 %
CONSOLIDÉ GROUPE		
Taux de départs volontaires	72 %	58 %

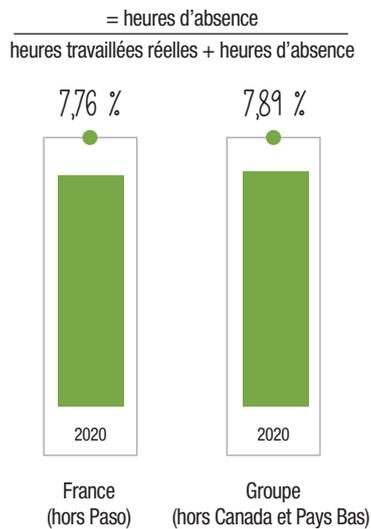
* Les entités Paso (France) et Marfo (Pays-Bas) ne sont pas intégrées en 2019.

Après une hausse ces dernières années, le turnover au niveau France a nettement diminué en 2020 à 4,89 % contre 7,28 % en 2019. Le contexte d'incertitude liée à la crise de la Covid-19 peut être un facteur, avec globalement une situation d'activité favorable pour les salariés de l'entreprise, alors que de nombreuses entreprises autour de Fleury Michon mettaient largement en place du chômage partiel.



LES ABSENCES

Taux d'absentéisme 2020 (en %)

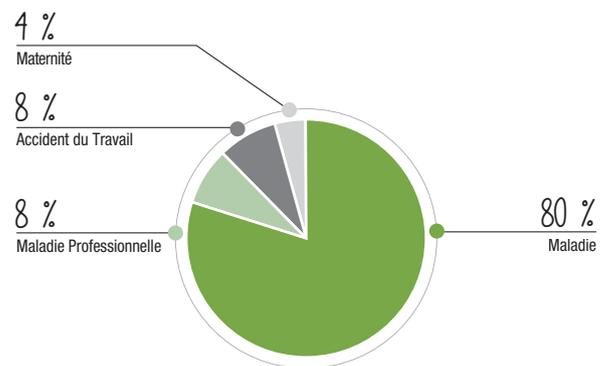


Le calcul de l'absentéisme chez Fleury Michon répertorie les absences pour causes de maladies, de maladies professionnelles, d'accidents de travail, d'accidents de trajet ainsi que de congés maternité / paternité. Concernant les chiffres d'absentéisme, on constate une augmentation globale du taux passant entre 2019 et 2020 de 6,72 % à 7,76 % pour la France. Ces résultats s'expliquent par l'augmentation de la catégorie « maladie » liée à la Covid-19. La part des accidents du travail a, quant à elle, diminué en 2020.

Une analyse plus précise est menée pour chaque site avec les différents acteurs de l'entreprise. La prévention est une pratique courante dans l'entreprise. Nous poursuivons le travail d'analyse au plus près des équipes et des ateliers en complément de la démarche « Ensemble vers le zéro accident ».

Répartition des absences par motif 2020

FRANCE (hors Paso)



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, etc. Ainsi, des aménagements de postes ou d'horaires peuvent être mis en place pour répondre aux contraintes médicales du salarié.

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.

2.3.5 NOS TERRITOIRES : CONTRIBUER À LA VIE DE NOS TERRITOIRES

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 de l'entreprise auprès de la société civile, de ses partenaires économiques, des associations et autres organisations est le reflet de cette démarche de progrès continu.

2.3.5.1 UNE EMPREINTE SOCIALE NATIONALE

L'empreinte socio-économique menée par Fleury Michon et ses conseils en 2020 a permis de quantifier les impacts territoriaux de Fleury Michon.

En tant qu'acteur économique majeur de l'agroalimentaire, Fleury Michon, par l'activité de ses entités FMLS, Société d'Innovation Culinaire (Cambrai) et Charcuterie Cuisinées de Plélan (Plélan), **représente un coefficient multiplicateur d'emplois de 3,7.**

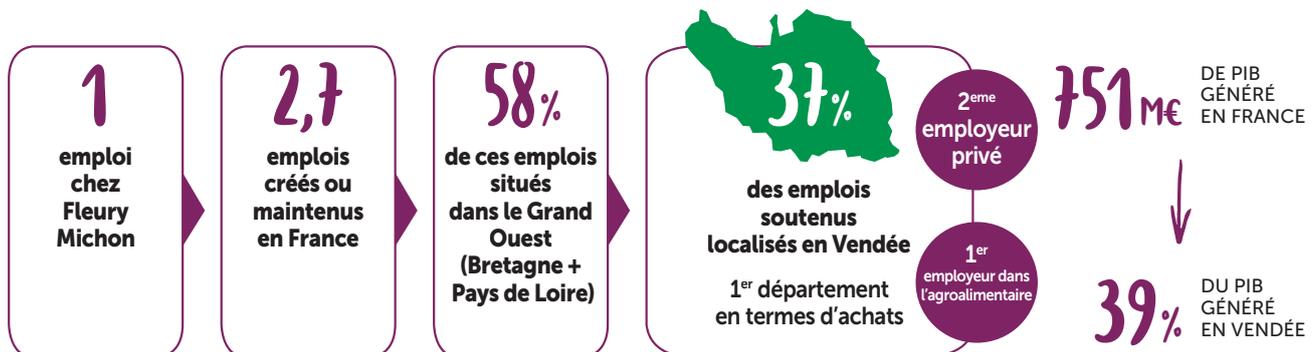
Autrement dit, **un emploi direct chez Fleury Michon génère 2,7 emplois supplémentaires en France.** Ces emplois sont directement liés à l'activité de fonctionnement de Fleury Michon représentée par ses dépenses (achats, salaires, taxes) durant l'année 2020.

Le PIB généré (ou richesse produite) par ce même périmètre d'activité (FMLS, SIC, CCP), c'est-à-dire, la contribution à la valeur ajoutée totale des biens et services produits sur le territoire national, s'évaluant à 751 M€ en 2020, permet de soutenir 11 391 emplois en France, dont :

- 49 % en Pays de la Loire, et 37 % en Vendée ;
- 9 % en Bretagne.

En 2020, l'activité de Fleury Michon permet d'impacter socialement de nombreux secteurs, de par le soutien à l'emploi :

- agroalimentaire pour 34 % ;
- santé, éducation et social pour 16 % ;
- commerce et négoce pour 7 % ;
- transports et logistique pour 6 %.



Source : cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®, 2020.

2.3.5.2 UNE ORGANISATION QUI PERMET D'ASSURER LES RELATIONS ENTRE FLEURY MICHON ET SES TERRITOIRES

Une 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,
 - préserver les emplois,
 - développer les compétences et l'employabilité sur les bassins d'emploi d'implantation,
 - agir sur l'attractivité des territoires d'implantation ;
- la responsabilité sociétale d'entreprise 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, sportifs, etc.),
 - soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficultés,
 - répondre à des demandes humanitaires.

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

Une politique de soutien aux associations locales

Egalement, la volonté de Fleury Michon de soutenir les associations présentes sur ses territoires se traduit par :

- 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 ».

Un tel engagement trouve tout son sens dans la promotion de trois thématiques de responsabilité sociétale d'entreprise : l'équilibre alimentaire, l'activité physique et l'investissement social.

Le Comité de pilotage de soutien aux associations locales est composé de 7 salariés et se réunit mensuellement. Cette instance autonome centralise les demandes, les analyse, et y apporte une réponse en fonction de règles précises. Sur ses territoires d'implantation, Fleury Michon encourage les initiatives locales à travers 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.

L'analyse de ces objectifs est réalisée en Comité de pilotage aux associations une fois par an.

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 de pilotage privilégie certains critères, dont :

- les projets associatifs sont portés par un parrain salarié 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 ;
- l'entreprise veille à l'équité dans la répartition des soutiens en nombre et en valeur ;
- les associations réalisent des reporting de leurs actions à Fleury Michon.

2.3.5.3 DES PARTENARIATS AVEC DU SENS AU SERVICE DU MANGER MIEUX

Pour soutenir sa volonté forte de participer au développement local, les actions de Fleury Michon s'orientent vers des partenariats et mécénats avec du sens, en cohérence avec son identité et ses valeurs. Fort de son expertise en nutrition acquise auprès des sportifs de haut niveau depuis plus de 30 ans dans des sports comme la voile ou le cyclisme, Fleury Michon met aujourd'hui son savoir à disposition des associations locales. Une nutrition satisfaisante, matérialisée par de bons apports nutritionnels, ainsi qu'un niveau suffisant d'activité

physique sont deux facteurs de protection de la santé. En tant qu'acteur de l'alimentation des Français, l'entreprise 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'effectue dès le plus jeune âge : c'est pourquoi Fleury Michon a travaillé dès 2016 à la conception d'outils destinés à la sensibilisation et l'éducation à l'équilibre alimentaire et l'hydratation via la pratique de l'activité physique.

Un tissu d'associations sportives locales adhérentes à notre projet

Deux outils pédagogiques sont aujourd'hui diffusés sous un format ludique associant pratique sportive et apprentissages des fondamentaux de la nutrition. Des objectifs pédagogiques sont ciblés et élaborés en fonction de sous catégories d'âge (6-8 ans, 9-12 ans, et 12-18 ans).

Sur notre territoire, ce sont plus de 5 000 enfants qui sont sensibilisés chaque année *via* 22 clubs partenaires (2 543 enfants de janvier à mars 2020, en amont de la situation sanitaire Covid-19).

Ces outils permettent d'accroître la légitimité de l'entreprise en termes de prévention santé et, ainsi, de s'associer à des dispositifs plus larges.



Ainsi, fin 2019, Fleury Michon devient partenaire des Ecoles Françaises de Cyclisme pour deux ans. Ce partenariat vient prolonger et amplifier nos actions sur le territoire sur la promotion du « Manger Mieux » auprès des enfants. À ce titre, Fleury Michon propose en collaboration avec la FFC (Fédération Française de Cyclisme), du contenu qualitatif au réseau des Écoles Françaises de Cyclisme et à ses 364 clubs labellisés.

Différentes actions sont mises en place afin de promouvoir l'équilibre alimentaire auprès des enfants et des adultes cyclistes, soit 104 000 licenciés. En collaboration étroite avec les équipes de Fleury Michon, et notamment ses nutritionnistes, différents supports pédagogiques ont ainsi été élaborés :

- des posters pour aborder, à l'oral, les thématiques de l'équilibre alimentaire, de l'hydratation et du goûter ;
- un livret d'activités pédagogiques à destination des encadrants des clubs afin de sensibiliser les enfants, de 6 à 12 ans, aux premières notions essentielles à travers des situations ludiques ;
- des fiches nutrition, plus techniques, pour approfondir ces notions.

En complément, et afin de créer du contenu nutrition exclusif pour tous les licenciés FFC, ces derniers auront accès, depuis leur espace licencié personnel, à 11 fiches traitant de thématiques nutrition spécifiques, avec par exemple, des fiches sur le petit-déjeuner, le ravitaillement, la collation, ou encore le dernier repas avant une épreuve.

Ce partenariat fait ainsi le lien avec notre ancrage territorial local via la diffusion à grande échelle d'une expertise Fleury Michon travaillée avec les clubs locaux en Vendée.



2.4 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE

2.4.1 LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020 (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 3 décembre 2020 et le 23 avril 2021 pour une durée d'environ 15 jours-hommes.

Nous avons mené 15 entretiens avec les personnes responsables de la Déclaration.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants ;
- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 23% et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance sélectionnés pour ces tests ⁽²⁾ ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 27 avril 2021

FINEXFI

Isabelle Lhoste

Associée

(1) Informations sociales : l'Unité Économique et Sociale de Fleury Michon, informations environnementales : Pouzauges (site des Aides Culinaires), Montifaut Jambon.

(2) Le profil des effectifs du groupe, Promouvoir la qualité de vie au travail, Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du groupe, Gérer durablement les ressources, Réduire l'empreinte carbone des activités industrielles et logistiques, le Nutriscore.

2.4.2 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, ISO26000 et Objectifs de développement durable du Global Compact et les différents sous-chapitres concernés de ce Rapport annuel. 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.

 Grenelle II – article 225	 GRI 4	 ISO 26000	 Pacte Mondial	 Rapport annuel
Organisation du travail				
Organisation du temps de travail	-	6.4.4		2.3.4.3
Absentéisme	LA 6	6.4.4		2.3.4.7
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	LA 4	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.3.4.4
Bilan des accords collectifs	-	6.4.3 / 6.4.5	1 & 3	2.3.4.4
Santé et sécurité				
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 5	6.4.6	3	2.3.4.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé & sécurité au travail	LA 8	6.4.6	3	2.3.4.4
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et gravité.	LA 6 / LA 7	6.4.6 / 6.8.8	3	2.3.4.1
Maladies professionnelles	LA 6 / LA 7	6.4.6 & 6.8.8	3	2.3.4.1
Formation				
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 10 / LA 11	6.4.7 / 6.8.5	4	2.3.4.2
Nombre total d'heures de formation	LA 9 / HR 2	6.3.5 / 6.4.7	4	2.3.4.2
Égalité de traitement				
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	LA 3 / LA 12 / LA 13	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.4.4	5	2.3.4.5
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	Informations 2020 non disponibles à la date d'émission du rapport
Politique de lutte contre les discriminations	LA 12 / HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	10	2.3.4.5
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
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	Fleury Michon s'engage à respecter scrupuleusement les conventions internationales en vigueur sur ces points fondamentaux.
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	



Grenelle II – article 225

GRI 4

ISO 26000

Pacte Mondial

Rapport annuel

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

2.3.3

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

2.3.3.1

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

EN 30 / EN 31

6.5

13 & 6 & 7 & 14 & 1

2.3.3.1

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

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

2.3.3.3

Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

EN 24

6.5.3

14 & 15

2.3.3.3

Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

2.3.3.3

Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau

EN 8 / EN 9

6.5.4

13

2.3.3.3

Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

EN 8 / EN 9

6.5.4

13

2.3.3.3

Consommation de matières premières

EN 1 / EN 2

6.5.4

13

2.3.2.1

Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières

EN 1 / EN 2

6.5.4

13

2.3.3.3

Consommation d'énergie

EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7

6.5.4 / 6.5.5

7

2.3.3.3

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

2.3.3.3

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.

Utilisation des sols

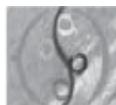
EN 11

6.5.4 / 6.5.6

15

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT ET TABLEAU DE CORRESPONDANCE



Grenelle II – article 225

GRI 4

ISO 26000

Pacte Mondial

Rapport annuel

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

2.3.3.3

Compte tenu de ses lieux d'implantation géographique, Fleury Michon n'est pas directement impacté à moyen terme. Le Groupe est cependant conscient que cela pourrait néanmoins affecter ses approvisionnements. La problématique étant complexe et ne présentant pas de risque majeur à court terme, cet impact et les adaptations nécessaires n'ont pas encore été quantifiés et identifiés.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

EC 2

6.5.5

13

Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

EN 11 / EN 12 /
EN 13 / EN 14 /
EN 26

6.5.6

14 & 15

2.3.2.2

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable

6.8

12 & 9

2.3.1.1

Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

En matière d'emploi et de développement régional

EC 6 / EN 7 / 6.4.3 / 6.6.6 /
EC 8 / EC 9 / SO 1 6.7.8 / 6.8.5 /
6.8.7 / 6.8.9

1

2.3.5.1

Sur les populations riveraines ou locales

EC 6 / EC 7 / 6.4.3 / 6.5.3 /
EC 8 / EC 9 / 6.6.6 / 6.7.8 /
HR 8 / SO 1 & 6.8.3 / 6.8.5 /
SO 2 6.8.7 / 6.8.9

2.3.5

Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines (NB : parties prenantes)

5

17

2.3.5

Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

G4-26 / G4-37

2.3.5

Actions de partenariat ou de mécénat

EC 7

6.3.9 / 6.8.7 /
6.8.9

2.3.5

Sous-traitance et fournisseurs

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

LA 14 / LA 15 / 6.3.3 / 6.3.4 /
EN 33 / HR 5 / 6.3.5 / 6.3.7 /
HR 9 / HR 11 6.3.10 / 6.4.3 /
6.6.6 / 6.8.4

1 & 2 & 13

2.3.2.1

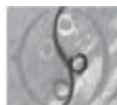
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur RSE

LA 14 / LA 15 /
G4-12 / EN 32 / 6.3.3 / 6.3.4 /
EN 33 / HR 5 / 6.3.5 / 6.3.7 /
HR 9 / HR 11 / 6.3.10 / 6.4.3
SO 9 / SO 10 6.6.6 / 6.8.4

1 & 2 & 13

2.3.2.1





Grenelle II – article 225	GRI 4	ISO 26000	Pacte Mondial	Rapport annuel
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	2.1.5
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 & 2.3.1
Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	HR 1 / HR 2 / HR 7 à HR 12	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.8 / 6.6.6 / 6.6.7 / 6.8.3	17	Adhésion au Pacte Mondial depuis 2003

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2



3

ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

2

ADMINISTRATEURS
REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

>90%

TAUX DE PARTICIPATION

3

Gouvernement d'entreprise

3.1	ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE	128	3.3	INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS	142
3.1.1	Le Conseil d'administration	128	3.3.1	Principe et critères de rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux	142
3.1.2	Les comités du Conseil d'administration	130	3.3.2	Rémunération de l'activité d'Administrateur	142
3.1.3	La Direction générale du Groupe	132	3.3.3	Informations sur les avantages et indemnités des mandataires sociaux	143
3.1.4	Dispositions du Code MiddleNext appliquées pour la gouvernance du Groupe	134	3.3.4	Attribution de titres de capital, d'option d'achat ou de souscription d'actions	143
3.2	PRÉSENTATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	136	3.3.5	Opérations sur titres des dirigeants	144
3.2.1	Liste des mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	136	3.4	AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	145
3.2.2	Durée des mandats et informations sur les membres du conseil	139	3.4.1	Modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales	145
			3.4.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	146
			3.4.3	Conflits d'intérêts et conventions réglementées	147
			3.4.4	Tableau récapitulatif des délégations sur le capital	147

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 21 avril 2021.

Le Groupe 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 9 juin 2021.

3.1 ORGANISATION ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE

3.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil d'administration

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 neuf membres dont le Président, M. Grégoire Gonnord, trois membres indépendants et deux membres représentant les salariés. Les membres indépendants 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 sont au nombre de deux. L'Administrateur représentant les salariés actionnaires est désigné par le Conseil de surveillance du FCPE « Fleury Michon actionnariat ». L'Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité social et économique. Ils siègent au Conseil d'administration de Fleury Michon.

La durée des mandats proposés lors des renouvellements ou nominations est de trois ans permettant l'investissement de chacun des Administrateurs au conseil et aux différents comités. Chaque année, le conseil procède au renouvellement par tiers des mandats.

Les membres du Conseil d'administration sont, au jour de l'établissement de ce rapport :

- M. Grégoire Gonnord – Président ;
- M. Hervé Gonnord ;
- M^{me} Claire Gonnord ;
- M. Nicolas Le Chatelier ;
- M. Pierre Jourdain, membre indépendant ;
- M^{me} Nadine Deswasière, membre indépendant ;
- M^{me} Christine Mondolot, membre indépendant ;
- M. Vincent Roquebert en qualité de représentant des salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau en qualité de représentant des salariés.

Sont également invités à assister aux conseils, mais sans voix délibérative, certaines personnes président ou membres d'honneur.

Par décision du conseil d'administration du 1^{er} avril 2016, Monsieur Yves Gonnord a été nommé Président d'honneur de notre société sans limitation de durée. Les membres d'honneur nommés au Conseil d'administration du 7 avril 2020 pour une durée de trois ans sont :

- M^{me} Geneviève Gonnord ;
- M. Philippe Magdelenat.

Assistent également au Conseil quatre représentants du comité Social et Economique.

Représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Conformément au Code de commerce L. 225-18-1 modifié par la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019, 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 d'au moins 500 salariés permanents et dont le montant net de chiffre d'affaires ou le total de bilan est supérieur à 50 millions d'euros doivent atteindre une mixité au sein desdits conseils. La société Fleury Michon compte désormais trois Administratrices au sein du conseil suite à la démission de M^{me} Gonnord aujourd'hui membre d'honneur, pour un Conseil d'administration de huit membres (l'Administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour la détermination de l'équilibre hommes femmes). Le conseil ainsi composé respecte l'écart entre le nombre des Administrateurs de chaque sexe qui est limité à deux personnes selon les dispositions de l'article L. 225-18-11 dès lors que le nombre de membres du conseil hors administrateurs représentant les salariés est au plus de 8.

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 toutes questions intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- plus particulièrement, étudie et valide les plans mis en place face aux principaux risques de l'entreprise, ainsi que les plans de contrôle interne. Suit régulièrement l'activité et la performance de l'entreprise et s'assure de la transparence dans la communication des informations ;
- met en place et contrôle les limitations de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux.

Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le conseil est convoqué par le Président qui en dirige les débats. Les membres du conseil sont convoqués par tous moyens, y compris verbalement. Le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des Administrateurs présents ou représentés, y compris par voie de visioconférence ou de téléconférence, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage. Les ordres du jour sont établis par le Président à son initiative et/ou sur proposition du Directeur général. Tous les sujets à l'ordre du jour sont documentés par écrit. Les Administrateurs reçoivent les documents par courrier ou mail plusieurs jours avant la date. Ils ont ainsi l'opportunité de préparer les dossiers qui seront traités en séance, et peuvent demander des éléments et obtenir des explications supplémentaires. Le conseil dispose d'un budget de fonctionnement voté chaque année par le conseil, ce budget étant ainsi distinct des sommes allouées au titre des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'est également doté d'un Règlement intérieur d'entreprise, conformément à la recommandation du Code MiddleNext. Ce Règlement intérieur a été actualisé en 2018 et a fait l'objet d'une modification au cours de l'exercice, selon décisions du Conseil d'administration du 7 avril 2020, en vue :

- d'intégrer les dernières modifications de l'organisation de la direction ;
- d'intégrer la possibilité de nommer des membres d'honneur du conseil d'administration invités.

Le Règlement intérieur :

- 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) et Hervé Gonnord.

Il existe par ailleurs un Comité stratégique rattaché à la holding animatrice SHCP, dont le rôle est défini dans une convention d'animation stratégique conclue entre Fleury Michon et SHCP (voir paragraphe 3.4.3 sur les conventions réglementées).

PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS AUX DIFFÉRENTS COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateur	Statut	Comité RSE	Comité audit & risques	Comité des rémunérations
M. Grégoire Gonnord (Président)	Actionnaire familial	Invité	Invité	Invité
M. Hervé Gonnord	Actionnaire familial	-	Membre	-
M ^{me} Claire Gonnord	Actionnaire familial	Membre	-	-
M. Nicolas Le Chatelier	Administrateur	-	-	Président
M. Pierre Jourdain	Indépendant	-	Président	-
M ^{me} Nadine Deswasière	Indépendant	Présidente	-	-
M ^{me} Christine Mondolot	Indépendant	-	-	Membre
M. Vincent Roquebert	Salarié actionnaire	Membre	-	-
M. Olivier Fuzeau	salarié	Membre	-	-

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.

Exceptionnellement, le Comité RSE s'est réuni 1 seule fois au cours de l'exercice avec la participation de l'ensemble de ses membres. Cette réunion a eu pour objectif la présentation par la Direction générale et le Comité interne de pilotage RSE auprès des Administrateurs appartenant au Comité RSE :

- de la démarche RSE du Groupe qui a fait l'objet d'une restructuration autour de 5 piliers :

- nos consommateurs,
 - nos filières,
 - notre environnement,
 - nos collaborateurs,
 - nos territoires ;
- de la composition du Comité de pilotage RSE ;
 - des projets opérationnels qui ont été choisis pour illustrer et communiquer à partir des 5 axes ;
 - du calendrier de suivi et de reporting des projets ;
 - des principaux enjeux à court et moyen termes autour des 5 piliers.

Les membres permanents sont :

- M^{me} Nadine Deswasière – Président ;
- M^{me} Claire Gonnord – Membre ;
- M. Vincent Roquebert – Membre ;
- M. Olivier Fuzeau – Membre.

L'information, concernant les enjeux environnementaux et sociétaux et l'engagement de l'entreprise en la matière, est présente dans le chapitre 2 du Rapport annuel consacré à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

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 deux 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. Hervé Gonnord – Membre.

Les deux membres ont été choisis pour leurs connaissances du secteur agroalimentaire et leurs expériences et compétences complémentaires. La présidence a été confiée à M. Pierre Jourdain en raison de ses compétences plus particulières en finance.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois (taux de participation de 100 %) au cours de l'exercice. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu le Directeur financier du Groupe, le Directeur audit & risques et Directeur consolidation, la Directrice des Systèmes d'information. Par ailleurs, lors des séances relatives à l'examen des comptes, les Commissaires aux comptes ont été également entendus.

Son activité a porté sur :

- l'examen détaillé des comptes annuels 2019, des comptes semestriels 2020, l'analyse des normes IFRS applicables en 2019 et 2020 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 en juin puis en décembre 2020 de la sécurité des systèmes d'informations, des recommandations et actions mises en place ;
- 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.

Comité rémunérations et nominations

Le Comité rémunérations et nominations est composé de deux membres et a pour mission :

- de formuler à l'attention du conseil des remarques et/ou des propositions concernant la rémunération des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; et s'assure de la cohérence des rémunérations avec la performance du Groupe ;
- de demander au Directeur général et au Directeur des Ressources humaines toute information sur le niveau et la structure de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ; le comité vérifie que ces rémunérations sont justifiées, cohérentes et compétitives. Il s'assure également que le Directeur général repère, fidélise et gère de façon particulière les meilleurs talents de l'entreprise ;
- d'examiner et proposer le profil de nouveaux Administrateurs et membres de la direction ; et s'assure de l'identification des hauts potentiels par le management ;
- s'il l'estime nécessaire, peut commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout conseil extérieur.

Les membres permanents sont :

- M. Nicolas Le Chatelier – Président ;
- M^{me} Christine Mondollot – Membre.

Le comité se réunit régulièrement et au minimum deux fois par an. Au cours de l'exercice écoulé, deux comités ont été organisés avec la présence de l'ensemble des membres.

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 ».

Cumul des contrats de travail : lors de la nomination du nouveau Directeur général M. Billy Salha, le Conseil d'administration a approuvé les termes du contrat de mandataire social. Il n'existe pas de contrat de travail pour l'exercice de fonctions techniques séparées.

Définition et transparence de la rémunération des dirigeants : en ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, la Société se conforme aux recommandations du Code MiddleNext.

Indemnités de départ : les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'indemnités de rupture susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

Régime de retraite supplémentaire : le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies (art. 83) dont bénéficient les cadres et les dirigeants. Cette pratique est en conformité avec la recommandation citée.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement : dans le cadre de sa politique de motivation et rémunération des salariés et dirigeants, la Société privilégie la mise en place de plans d'attribution d'actions de performance et de plans de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) :

- l'attribution d'actions gratuites (30 actions par bénéficiaire sous conditions d'ancienneté) pour associer tout collaborateur au succès du Groupe et ainsi s'inscrire dans la durée. Le programme d'attribution a débuté en février 2013 et chaque année par

décision du conseil ce programme d'actions gratuites est renouvelé pour chaque nouveau salarié (30 actions gratuites par personne) sous réserve de respecter les conditions d'ancienneté des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France et faisant partie de la liste suivante : Fleury Michon SA, Fleury Michon LS, Room Saveurs, Société d'Innovation Culinaire, Charcuteries Cuisinées de Plélan ;

- l'attribution d'actions de performances, dans le cadre d'un plan pluri-annuel pour la direction. La performance est basée sur le critère d'un EBITDA cible en croissance afin d'assurer la pérennité et l'indépendance de l'entreprise. Les titres de la Société ainsi distribués ne seront cessibles que quatre ans après la décision d'allouer les droits d'attribution. En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 II al. 4, le conseil a décidé que 20 % des actions de performance qui seront attribuées au Directeur général, en cas de réalisation des conditions de performance et respect des conditions de présence, devront être conservées par ce dernier au nominatif jusqu'à la cessation effective de ses fonctions.

Les modalités des programmes d'attribution sont précisées dans le chapitre 3.3.4.

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, mais également pour consentir au nom de notre société des cautions, avals et garanties relatifs à des engagements contractés par des tiers. 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 exécutif (COMEX)

Sous l'autorité du Directeur général, le Comité exécutif du Groupe met en œuvre la stratégie générale du Groupe et s'assure de sa bonne exécution. 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, achats, industriel, ressources humaines, systèmes d'information) et d'améliorer la performance opérationnelle.

Ce comité se réunit autant que nécessaire et au minimum une 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 2020, ce comité est composé d'une quinzaine d'hommes et de femmes représentant les principales fonctions et Business Unit de l'entreprise.

3.1.4 DISPOSITIONS DU CODE MIDDLENEXT APPLIQUÉES POUR LA GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Conseil d'administration Fleury Michon a adopté le Code MiddleNext du gouvernement d'entreprise dans sa version de décembre 2009 puis désormais dans sa version de septembre 2016 afin de favoriser et promouvoir une gouvernance d'entreprise adaptée à la taille du Groupe et à son actionnariat.

Au cours des exercices précédents, le Conseil d'administration a ainsi fait évoluer progressivement sa gouvernance afin de respecter les dispositions et recommandations du code. Vous trouverez ci-après sous forme synthétique ces dispositions et commentaires associés :

FLEURY MICHON

RECOMMANDATIONS CODE MIDDLENEXT – Version septembre 2016

Recommandations du Code MiddleNext

Applications pratiques – Fleury Michon

I. POUVOIR DE SURVEILLANCE : LES ADMINISTRATEURS

R1	Déontologie des membres du conseil.
R1 1/4	La recherche de l'exemplarité (cohérence entre paroles et actes), au moment de l'acceptation du mandat, chaque membre prend connaissance des obligations en résultant, et notamment la règle de cumul des mandats. Une formation spécifique est systématiquement assurée dans le cadre de la nomination d'un Administrateur familial ou d'un Administrateur salarié.
R1 2/4	Les Administrateurs signent le Règlement intérieur (RI). Les Administrateurs vérifient le respect des règles de déontologie applicables et d'indépendance (RI p. 8). Les Administrateurs doivent posséder un nombre minimum d'actions de la Société (égal à un quart du montant net des jetons de présence versés au cours de leur mandat de 3 ans) (RI p. 9).
R1 3/4	Le critère d'indépendance doit être examiné chaque année après la prise de fonctions (RI p. 8). En cas de conflit d'intérêt, l'Administrateur s'abstient de voter. Il doit aussi le signaler sans délai au Président du conseil (RI p. 5 et 8). Une présence assidue est exigée aux séances du conseil et des comités auxquels appartient l'Administrateur (RI p. 8). Chaque Administrateur doit s'assurer qu'il reçoit l'information avec un délai suffisant et en quantité suffisante. Les Administrateurs reçoivent les documents au moins 7 jours avant la séance du conseil (RI p. 5 et 8).
R1 4/4	La confidentialité des débats et des informations communiquées aux Administrateurs dans le cadre des séances du conseil est exigée (RI p. 8). Une présence assidue des Administrateurs à l'Assemblée générale est demandée (RI p. 8). Si un Administrateur est dirigeant, acceptation de pas plus de 2 autres mandats d'Administrateurs dans des sociétés cotées. À aujourd'hui, il n'y a pas d'Administrateur dirigeant ayant des mandats dans des sociétés cotées.
R2 Conflits d'intérêts	Le conseil met en place les procédures permettant la gestion et la révélation des conflits d'intérêt (RI p. 5). Une fois par an au moins, le conseil procède à une revue des conflits d'intérêt connus, avec mise à jour régulière si la situation l'exige (RI p. 5). Pour les conventions réglementées, le conseil peut recourir à une expertise indépendante (RI p. 4). Le conseil doit faire toutes investigations raisonnables pour évaluer les mesures à prendre si nécessaire (RI p. 5).
R3 Composition du conseil – membres indépendants	
R3 1/3	Le conseil accueille au moins 3 membres indépendants (un tiers si on ne prend pas en compte les Administrateurs salariés, étant précisé que la Société est contrôlée) (RI p. 8).
R3 3/3	Plus globalement, l'Administrateur doit être en mesure d'exercer pleinement sa liberté et de pouvoir, si nécessaire, s'opposer ou se démettre (RI p. 8). Ce critère s'apprécie lors de l'année de la nomination de l'Administrateur et chaque année suivante au moment de la rédaction du rapport du Président (devenu rapport sur le gouvernement d'entreprise) (RI p. 8).
R4 Informations membre du conseil	Les informations doivent être communiquées aux Administrateurs avec un délai suffisant (RI p. 5). Le RI fixe les modalités de la transmission de cette information (RI p. 5). Évaluation régulière du fonctionnement du conseil, auto-évaluation par les membres du Conseil d'administration (RI p. 5, 8 et 9).

Recommandations du Code MiddleNext

Applications pratiques – Fleury Michon

R5 Organisations des réunions du conseil et des comités	Des échanges doivent pouvoir avoir lieu avec les dirigeants hors conseil, et les Administrateurs indépendants doivent pouvoir discuter entre eux hors la présence des dirigeants. Au moins 4 réunions de Conseil d'administration par an. Le rapport du Président indique le nombre de réunions annuelles. Comité d'audit : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 6). Comité nomination rémunérations : réunion au moins 2 fois par an (RI p. 7). Comité RSE : réunion 2 fois par an. Le Conseil d'administration privilégie la présence physique, la visioconférence devant être une exception. Néanmoins dans le contexte de la Covid-19 ce mode de réunion a été privilégié.
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 Rapport annuel (accès sur le site internet fleurymichon.fr).
R8 Choix de chaque Administrateur	Liste des mandats des Administrateurs, l'expérience et la compétence de chaque Administrateur sont mises en ligne sur le site internet avant la tenue de l'Assemblée générale (RI p. 12).
R9 Durée des mandats des Administrateurs	La durée du mandat des Administrateurs est de 3 ans (RI p. 5), durée adaptée à l'entreprise et précisée dans le rapport du Président. Le renouvellement des mandats est échelonné par tiers (RI p. 5).
R10 Rémunération de l'Administrateur	Les Administrateurs indépendants bénéficient d'une rémunération plus élevée que les Administrateurs familiaux ou salariés. L'attribution de la rémunération des administrateurs prend en compte la présence effective des Administrateurs, valorise leur professionnalisme et leur implication, et tient compte de l'exercice de leur 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 détermine le niveau et les modalités de la rémunération du Directeur général après avis du Comité des nominations et rémunérations, et valide l'atteinte des critères variables (RI p. 7). Le conseil s'assure que l'information est faite conformément aux exigences légales et réglementaires ; la société n'est pas soumise à la règle « say on pay » et ne souhaite pas communiquer la rémunération individuelle des dirigeants pour en préserver le caractère personnel et confidentiel. Le niveau et les modalités de la rémunération intégrés au Règlement Intérieur reprennent les 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 2020 et exercés au cours des cinq dernières années

Société

Président

SHCP (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2016 à 2019	Directeur général	SHCP (SAS)
	Administrateur	L'ÉCOLE DU DESIGN NANTES
	Membre du Comité exécutif	FONDATION THIERRY LATRAN
	Administrateur	FONDATION THÉRAPIE GÉNIQUE PAYS DE LOIRE

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Mandats au 31 décembre 2020 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 2020 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ **PIERRE JOURDAIN**

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2020	Sociétés
Président du Conseil de surveillance	ALVINVEST (SAS)
Président du Conseil de surveillance	MOULINOISE DE PARTICIPATIONS (SAS)
Président du Directoire	AZULIS CAPITAL (SA)
Membre du Conseil de surveillance	NOVEPAN HOLDING (SAS) représentant ALVINVEST
Président	AC'CONSEIL (SAS)
Président du Conseil de surveillance	FINCELLARS (SAS)
Membre du Conseil de surveillance	DOLCE VITA (SAM)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2016 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.)
2016	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE DE L'AVENIR (SAS)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE CA (SAS)

■ **NICOLAS LE CHATELIER**

Administrateur

Mandats au 31 décembre 2020 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ **NADINE DESWASIÈRE**

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2020	Sociétés
Gérant	ETHICONSEIL (SARL)
Présidente	E.TR.E (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2016 à 2020	Administrateur	PROSPÉRITÉ FERMIÈRE – INGREDIA (SA)
2017 à 2018	Administrateur	MLLE DESSERT (SA)

■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

Mandats au 31 décembre 2020	Sociétés
Administrateur	VIVESCIA INDUSTRIES (SCA)
Administrateur	ANTALIS France (SAS)
Administrateur	VIVARTE (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2016 à 2020	Administrateur	SOLENDRO (SAS)
2016 à 2020	Administrateur	ARKOPHARMA (SAS)
2016 à 2018	Administrateur	MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS (SA)
2016 à 2017	Administrateur	VIVARTE (SAS)

■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés

Direction générale

■ BILLY SALHA

Monsieur Billy Salha a été désigné par le Conseil d'administration du 2 octobre 2019 comme Directeur général à effet du 4 novembre 2019 pour une durée de trois années.

Diplômé de HEC et titulaire d'un doctorat de sciences de gestion, Billy Salha a débuté sa carrière dans le groupe MARS de 1994 à 2000 (fonctions commerciales, marketing contrôle de gestion) puis intègre ensuite le groupe BIC pour lequel il a assuré la Direction générale Europe-Asie-Pacifique.

Mandats au 31 décembre 2020	Sociétés
Président	FLEURY MICHON LS (SAS)
Président	CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLELAN (SAS)
Président	SOCIÉTÉ D'INNOVATION CULINAIRE (SAS)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR DE LA MER (SAS)
Membre et Vice-Président du Conseil de surveillance	ÉCOLE SAINTE GENEVIÈVE (Versailles)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président	TRÈS BIEN MERCI (SAS)
Membre du Conseil de surveillance	AUX CAPTIFS, LA LIBERATION (Paris association loi 1901)

3.2.2 DURÉE DES MANDATS ET INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- n'a été condamné pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de direction, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020, âge des administrateurs, ancienneté dans la fonction et échéance des mandats :

Administrateur	Statut	Date de naissance	Age au 31/12/2020	Première nomination	Echéance du mandat
M. Grégoire Gonnord	Actionnaire familial	18/11/1964	56 ans	AGM 2009	AGO 2021
M. Hervé Gonnord	Actionnaire familial	22/07/1976	44 ans	AGM 2012	AGO 2021
M ^{me} Claire Gonnord	Actionnaire familial	14/06/1967	53 ans	AGM 2016	AGO 2022
M. Nicolas le Chatelier	Administrateur	25/10/1950	70 ans	AGM 2009	AGO 2022
M. Pierre Jourdain	Indépendant	03/09/1961	59 ans	AGM 2009	AGO 2021
M ^{me} Nadine Deswasière	Indépendant	21/02/1960	60 ans	AGM 2009	AGO 2023
M ^{me} Christine Mondolot	Indépendant	30/08/1954	66 ans	AGM 2014	AGO 2023
M. Vincent Roquebert	Salarié actionnaire	30/04/1972	48 ans	AGM 2015	AGO 2021
M. Olivier Fuzeau	Salarié	19/01/1967	53 ans	AGM 2015	AGO 2021

Président

■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

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

■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

Membre du Comité audit et risques

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

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 26 mai 2016

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et tenue en 2022

■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit et risques

Adresse professionnelle :

AZULIS

24, rue Royale, 75008 Paris

Domaines d'expertise :

Secteur de l'agroalimentaire

Stratégie et finances d'entreprise

Capital-investissement et financement

Expériences :

Food and Wines from France (SOPEXA) New York

Ministère de l'Agriculture – Direction générale de l'Alimentation

Banexi puis Azulis Capital depuis 2000 (ancien Banexi Capital Partenaire) – Directeur associé Capital Investissement

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur

Président du Comité rémunérations et nominations

Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Domaines d'expertise :

Fusion-acquisitions

Marketing et vente à l'international

Plans stratégiques, restructurations et gestion des ressources humaines

Expérience :

Procter & Gamble – Chef de marque

Yoplait France – Directeur général

Président du Syndicat professionnel des produits laitiers frais

Sodiaal – Président-Directeur général

Groupe Entremont – Président du Directoire

Président du Syndicat Professionnel des Fromages

Début 1^{er} mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et tenue en 2022

■ **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 2022 et tenue en 2023

■ **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 2022 et tenue en 2023

■ **VINCENT ROQUEBERT**

Administrateur représentant des salariés actionnaires
Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

■ **OLIVIER FUZEAU**

Administrateur représentant des salariés
Membre du Comité RSE

Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1^{er} mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021

**MODIFICATION DE LA COMPOSITION
DU CONSEIL PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU
9 JUIN 2021**

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 2020 :

- Madame Grégoire Gonnord ;
- Monsieur Hervé Gonnord ;
- Monsieur Pierre Jourdain ;
- Monsieur Olivier Fuzeau (ou un(e) autre personne désigné(e) représentant des salariés)
- Monsieur Vincent Roquebert (ou un(e) autre personne désigné(e) représentant des salariés actionnaires)

Il est proposé de renouveler le mandat de Messieurs Grégoire Gonnord, Hervé Gonnord, Pierre Jourdain, Olivier Fuzeau et Vincent Roquebert 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 2023 et tenue en 2024.



3.3 INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS

3.3.1 PRINCIPE ET CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'est pas soumise à la réglementation « say on pay ». Elle n'est donc pas tenue de divulguer de manière individuelle la rémunération des mandataires sociaux. Toutefois, dans un souci de transparence, la société souhaite préciser les éléments suivants :

- la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux est soumise à des critères objectifs définis par le Comité des Rémunérations et Nominations, et bien entendu approuvés chaque année par le Conseil d'Administration de Fleury Michon. Les rémunérations du directeur général et des principaux dirigeants du groupe sont soumises aux principes suivants :
 - rémunérations composées d'un fixe annuel, d'un variable annuel, et, pour certains dirigeants, d'actions de performance sous condition de performance,
 - les actions sont allouées conditionnellement en 2020 et ne seront définitivement attribuées qu'en 2022, sous condition

d'atteinte des critères de performance. Ces actions ne seront cessibles qu'en 2024,

- les montants de chaque élément de rémunération sont calculés par benchmarking de postes similaires dans des entreprises de taille similaire,
- les critères d'attribution des montants variables annuels sont objectifs et en ligne avec ceux qui sont calculés pour l'ensemble des collaborateurs cadres bénéficiant de ce type de rémunération. Ce sont ces mêmes critères objectifs qui servent à la détermination de l'attribution finale (ou non) des actions de performance.

3.3.2 RÉMUNÉRATION DE L'ACTIVITÉ D'ADMINISTRATEUR

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence. Chaque année, l'Assemblée générale fixe le montant global de cette rémunération. La dernière Assemblée générale du 24 septembre 2020 a fixé le montant à 181 950 euros.

Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾ montants dus	2019 ⁽²⁾ montants dus	2018 ⁽²⁾ montants dus
M. Grégoire Gonnord	15,3	15,3	15,1
M ^{me} Geneviève Gonnord	6,7	9,4	15,1
M. Hervé Gonnord	15,3	15,3	15,1
M ^{me} Claire Gonnord	15,3	13,3	15,1
M. Philippe Magdelénat	7,7	13,3	15,1
M. Pierre Jourdain	29,7	27,7	29,1
M. Nicolas Le Chatelier	29,7	29,7	29,1
M ^{me} Nadine Deswasière	29,7	27,7	29,1
M ^{me} Christine Mondolot	23,6	25,6	23,1
M. Vincent Roquebert – représentant les salariés actionnaires	3,1	3,1	3,0
M. Olivier Fuzeau – représentant des salariés	2,9	3,1	3,0
SOUS-TOTAL	179,0	183,5	192,0

(1) Aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux.

(2) Jetons de présence dus au titre de l'exercice.

Le conseil propose à l'Assemblée générale d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de rémunération de l'activité d'Administrateur (ex-jetons de présence) pour l'exercice 2021, une somme globale de 170 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

La rémunération individuelle de chaque administrateur est déterminée chaque année en tenant compte de trois critères :

- statut de l'administrateur (rémunération majorée pour les administrateurs indépendants et minorée pour les administrateurs salariés de l'entreprise) ;
- niveau de responsabilité (bonus pour les Présidents de Comités spécialisés) ;
- assiduité (malus en cas d'absence au Conseil).

3.3.3 INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES ET INDEMNITÉS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾		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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Grégoire Gonnord								
<i>Président</i>		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽²⁾								
Date de fin de mandat								
M. Billy Salha		X	X			X		X
Date de début de mandat ⁽²⁾								
Date de fin de mandat								

(1) 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 bénéficiaire du dirigeant mandataire social.

(2) En date du 4 novembre 2019, M. Billy Salha a été nommé en tant que Directeur général pour une durée de trois années prenant fin le 3 novembre 2022. La durée du mandat de Président est également de trois ans et prendra fin lors de tenue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et tenue en 2021.

3.3.4 ATTRIBUTION DE TITRES DE CAPITAL, D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration a autorisé une nouvelle attribution d'actions aux bénéficiaires de dirigeants de l'entreprise. Dans sa séance du 2 juillet 2020, le Conseil d'administration a décidé de procéder à l'attribution 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.

Dans sa séance du 4 septembre 2018, Le Conseil d'administration a décidé de procéder à l'attribution d'actions gratuites de 6 700 actions au Directeur général de Fleury Michon à cette date. Cette attribution a été effective le 4 septembre 2020, date à laquelle les actions ont été effectivement attribuées au bénéficiaire. Le bénéfice de cette attribution d'actions n'était pas conditionné à la présence du bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition.

Il n'existe pas de plans d'options de souscription ou d'achats d'actions attribuées durant l'exercice ou des exercices antérieurs aux dirigeants et mandataires sociaux.

1. CLOTURE DU PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE DU 4 SEPTEMBRE 2018

L'Assemblée générale du 26 juin 2018 avait 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 avait décidé 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.

Cette attribution était 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.

Cette attribution ne devait être effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans s'achevant 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 était 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.

Les conditions de performance, *i.e.* atteinte de 3 paliers de résultat opérationnels, n'ont pas été réalisées à l'issue de la période d'acquisition. Aucune action de performance n'a donc été attribuée.

Constatant par ailleurs que la très grande majorité des bénéficiaires quitteront la société dans un avenir proche, le Conseil d'administration du 2 juillet 2020 a décidé à l'unanimité de clore ce plan d'attribution d'actions gratuites devenu obsolète. En remplacement, un nouveau plan d'attribution d'actions sous conditions de performance a été mis en place pour la nouvelle équipe dirigeante (voir ci-après).

2. NOUVEAU PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE DU 2 JUILLET 2020

L'Assemblée générale du 28 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions gratuites selon les modalités précisées dans sa trente-et-unième et trente-deuxième résolutions. Le conseil du 2 juillet 2020 décide d'attribuer, dans le cadre d'un plan pluriannuel, des actions de performance sous condition de réalisation d'un seul critère financier (réalisation de l'EBITDA budget cumulé des années 2020 et 2021). Un maximum de 15 399 actions sera alloué aux personnes désignées de la direction.

Le conseil décide que cette attribution ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de 2 ans qui s'achèvera le 2 juillet 2022, date à laquelle les actions seront effectivement attribuées aux bénéficiaires si tout ou partie de la condition de performance est réalisée. L'attribution des actions de performance est fonction de

l'atteinte d'un Index EBITDA permettant de mesurer l'atteinte de l'objectif.

Le(les) EBITDA de référence ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité et de non divulgation des objectifs du Groupe. 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.

Le conseil décide d'instaurer une période de conservation de deux ans au terme de la période d'acquisition, cette période de conservation prenant en conséquence fin le 2 juillet 2024. Enfin Le Conseil d'administration, statuant en application des dispositions de l'article L 225-197-1 II al.4, a décidé que 20 % des actions de performance qui seront potentiellement attribuées au directeur général devront être conservées par ce dernier au nominatif jusqu'à la cessation effective de ses fonctions.

3. CLOTURE DU PLAN D'EMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Le conseil avait décidé, en sa séance du 25 février 2013, d'émettre un nombre maximum de 118 800 BSAARs donnant droit aux souscripteurs nommément désignés d'acquérir ou de souscrire des actions de la société Fleury Michon. Le 22 mars 2013, il avait 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. 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'est achevée le 22 mars 2020. Ce plan d'attribution de BSAARs est donc officiellement clôturé.

Il n'existe aucun autre programme de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions.

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 2020 déclarées par les dirigeants et personnes assimilées.

Nom du dirigeant et personnes assimilées	Nature de l'opération	Date de réalisation	Nombre de titres	Montant (en euros)
Billy Salha	Achat	12/06/2020	200	4 224
Billy Salha	Achat	15/06/2020	300	6 150
Grégoire Gonnord	Achat	24/09/2020	1 301	28 752
Grégoire Gonnord	Achat	25/09/2020	54	1 200
Grégoire Gonnord	Achat	28/09/2020	275	6 111
Grégoire Gonnord	Achat	29/09/2020	964	22 002
Grégoire Gonnord	Achat	30/09/2020	406	9 852

Par ailleurs la société SHCP, société holding familiale de contrôle s'est porté acquéreur en novembre 2020 de 25 000 actions pour un montant global de 599 621 euros.

3.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.4.1 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

3

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 ;
- le vote à distance par voie électronique est expressément autorisé et peut être utilisé à l'occasion de toute Assemblée générale d'actionnaires, quel qu'en soit l'objet ;
- lors de la tenue de toute Assemblée générale, un actionnaire pourra se faire représenter non seulement par un autre actionnaire, son conjoint ou son partenaire pacsé, mais également par toute personne physique ou morale de son choix.

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 Rapport annuel.

3.4.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations 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 Rapport annuel :

- 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 2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote
SHCP (société Holding de Contrôle – Famille Gonnord)	2 096 361	47,78 %	57,62 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier – Gonnord)	482 635	11,00 %	13,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 578 996	58,78 %	71,16 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,28 %
Public	1 186 679	27,05 %	17,69 %
FCPE actionnariat salarié	138 271	3,15 %	3,87 %
Auto contrôle	214 554	4,89 %	-
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 71,16 % des droits de vote (69,07 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2020.

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 de la société Fleury Michon et de ses filiales et définit les principales orientations du développement de son activité. D'autre part, elle assiste et conseille le Groupe 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 Président de la SHCP depuis le 1^{er} juin 2020 (fonction initialement occupée par M. Yves Gonnord), a donné lieu à la prise en charge de :

Au titre de l'exercice	Montant (en milliers d'euros)	Critère de rémunération
2020	972	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2019	943	0,13 % du chiffre d'affaires N-1
2018	935	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 Rapport annuel.

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	24 septembre 2020	N° 12	Utilisée ⁽¹⁾
Achat par la Société de ses propres actions	10 % du capital	18 mois	28 mai 2019	N° 18	Utilisée ⁽¹⁾
Autorisation de réduire le capital social	10 % du capital	24 mois	24 septembre 2020	N° 18	Non utilisée
Autorisation de réduire le capital social	10 % du capital	24 mois	26 juin 2018	N° 30	Non utilisée

(1) Les achats et ventes d'actions propres sont détaillés dans le chapitre 7 Informations sur la Société et le capital § 7.3.5.



735,4 M€ **-30,5 M€** **+67,9 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉSULTAT NET

FLUX DE TRÉSORERIE
GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS
OPÉRATIONNELLES

4

Rapport de gestion

Commentaires sur l'exercice 2020

4.1	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE	150	4.7	AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)	156
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	151	4.8	DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)	157
4.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	151	4.9	INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)	158
4.2.2	Résultats consolidés	152	4.10	ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT	158
4.2.3	Impacts « Covid-19 »	153	4.11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	159
4.3	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE	154	4.12	ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU RAPPORT ANNUEL	159
4.4	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2021	155			
4.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)	155			
4.6	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)	156			

Les comptes consolidés de Fleury Michon et de ses filiales (« le Groupe ») ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 21 avril 2021 et selon le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards). Les principes comptables, les méthodes d'évaluation et modalités de consolidation sont exposés en annexes des comptes consolidés (chapitre 5 note annexe 1).

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2020 sous le numéro D.20-0372.

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 2020 est une année particulière à bien des égards pour l'entreprise et l'environnement dans lequel elle agit, avec des impacts inégaux selon les activités en grande partie liés à la pandémie mondiale de la Covid-19. Le chiffre d'affaires 2020 s'établit à 735,4 millions d'euros en baisse de -1,6% et -3,5% à périmètre constant avec des volumes en hausse en GMS tandis que les volumes des activités de catering aérien et de livraison de plateaux repas ont enregistré de fortes baisses.

La performance opérationnelle courante est redevenue positive sur l'exercice 2020 par rapport à 2019 avec un résultat de 19,4 millions d'euros *versus* -5,7 millions d'euros. Le taux de marge opérationnelle courante passe ainsi de -0,8% à +2,6%. Néanmoins, l'impact de la Covid-19 sur l'activité du catering aérien a été majeur et a nécessité la dépréciation totale ou partielle des actifs dédiés (*goodwill*); le résultat opérationnel est fortement impacté par ces éléments exceptionnels, et, bien qu'en amélioration, reste négatif à -8,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a annoncé la cession de participations successivement en Belgique (société DGK) puis en Italie (société PFI). Pour cette dernière, Fleury Michon a annoncé la fin de sa collaboration avec le partenaire Fratelli Beretta en raison des difficultés rencontrées depuis 2018 qui se sont renforcées avec la crise de la Covid-19. La transaction a été signée le 23 septembre 2020 sur la base d'une cession de titres à l'euro symbolique et l'abandon de créances commerciales. En tenant compte du résultat mise en équivalence jusqu'à cette date de cession, le résultat net de l'activité impacte les comptes du Groupe négativement pour un montant de -15,1 millions d'euros.

Le Groupe a également engagé des actions de simplification juridique; par la fusion de la société holding Canadienne avec la société de commercialisation Fleury Michon Amérique (Canada), par la liquidation des sociétés Fleury Michon Norge, Fleury Michon Inc. USA, par la décision de transmission universelle de patrimoine des sociétés Good Morning et L'Esprit Frais. Devant les difficultés et

incertitudes de l'activité de restauration de Jargus, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable, avec la constatation sur l'exercice d'un résultat négatif de 1,1 million d'euros en activité abandonnée. Ces actions complètent la décision du 20 mai 2020 de transférer les titres de Fleury Michon SA du marché Euronext Paris (marché réglementé) vers le marché Euronext Growth Paris (marché non réglementé). Cette opération permet au Groupe de réduire les contraintes associées au marché Euronext et les moyens engagés pour y répondre. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins de Fleury Michon, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers.

Dans sa décision du 16 juillet 2020 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des achats et ventes de produits de charcuterie, l'Autorité de la Concurrence condamne 12 entreprises au titre de divers griefs remontant à la période 2011-2013, pour un montant global de 93,0 millions d'euros. Fleury Michon a été condamné à une sanction pécuniaire de 14,8 millions d'euros au titre du grief d'entente sur le prix d'achat de certaines matières premières (entente à l'amont). La Société n'est pas concernée par les griefs pour entente sur les prix de vente de produits (entente à l'aval) et conteste avoir participé à une entente anticoncurrentielle portant sur le prix d'achat de certaines matières premières (entente à l'amont). Fleury Michon a ainsi interjeté appel de cette décision en novembre 2020 devant la cour d'appel de Paris.

Enfin, le Groupe a appliqué et continue encore aujourd'hui à appliquer de manière stricte les consignes gouvernementales relatives à la crise de la Covid-19 en respectant les normes sanitaires et en mettant en place les organisations nécessaires pour les salariés, en privilégiant la santé de chacun. Afin de remercier les salariés pour leur engagement exemplaire durant cette période inédite, une prime exceptionnelle a été versée à mi-année, représentant une charge de 1,1 million d'euros dans les comptes de l'exercice 2020. Les impacts et les actions réalisées pour faire face à cette situation inédite sont repris dans le paragraphe spécifique 4.2.3.

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) en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) ;
- 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.

Les activités commerciales du Groupe ont été différemment impactées par les effets de la Covid-19. Comme présenté dans les différents communiqués au cours de l'exercice, le confinement lié à la crise de la Covid-19, a eu des effets positifs sur l'activité GMS

(charcuterie et surimi) principalement sur la période mars à mai 2020, et des impacts négatifs et très significatifs sur les activités de catering aérien et de livraison de plateaux repas.

Le chiffre d'affaires 2020 s'établit à 735,4 millions d'euros, soit - 1,6 % par rapport à l'exercice précédent, et - 3,5 % à périmètre constant. Cette évolution du chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante sur ces 3 grands pôles d'activité :

- pôle GMS France : + 8,3 % ;
- pôle International : - 47,2 % (- 63,0 % à périmètre et taux de change constant) ;
- pôle Services et divers (autres secteurs) : - 43,3 %.

Chiffres d'affaires (en millions d'euros)	2019	2020
Pôle GMS France	610,2	660,7
Pôle International	82,7	43,6
Autres secteurs France	54,7	31,0
TOTAL	747,6	735,4
Dont variation de périmètre ⁽¹⁾	0	13,6

(1) Intégration de l'activité du groupe Marfo (juillet 2019).

4.2.1.1 PÔLE GMS FRANCE

Le pôle GMS France se renforce sur l'exercice avec l'effet conjugué de la bonne performance de cette activité et de la perte d'activité sur les autres secteurs (effet Covid-19). Il représente désormais quasiment 90 % du chiffre d'affaires global *versus* 81,6 % l'an passé. Le chiffre d'affaires atteint 660,7 millions d'euros en hausse de 8,3 % sur l'ensemble de l'exercice. Le volume d'affaires est toujours orienté à la hausse sur le dernier trimestre de l'année 2020 avec une performance du pôle positive à + 3,6 % cependant moins marquée que la période de confinement du premier semestre 2020.

Pour chacun des marchés de Fleury Michon, les produits ont réalisé les performances suivantes :

- gammes de Charcuterie (72 % du CA) : chiffre d'affaires de 474,9 millions d'euros (+ 9,2 %) ;
- gammes Traiteur (17 % du CA) : chiffre d'affaires de 109,0 millions d'euros (- 0,5 %) ;
- gammes Surimi (11 % du CA) : chiffre d'affaires de 76,9 millions d'euros (+ 16,7 %).

À la marque Fleury Michon, le chiffre d'affaires progresse de 6,3 % sur un marché bien orienté, porté par les effets des confinements successifs.

Les plats cuisinés affichent une légère croissance + 1.4 % après avoir été impactés négativement par le premier confinement sur la période de mars à mai 2020 grâce au succès des innovations, notamment le lancement réussi des barquettes bois, et aux récents investissements publicitaires. À *contrario* l'activité Paso, positionnée sur les produits festifs et apéritifs, a connu une année difficile avec un chiffre d'affaires à - 7.9 % en raison des restrictions et de la diminution des moments conviviaux en période de confinement.

4.2.1.2 PÔLE INTERNATIONAL

Le Pôle International, principalement composé des activités de « catering aérien » portées par les sociétés Marfo (Pays-Bas) et Fleury Michon Amérique (Canada), a été fortement impacté en 2020 par les effets de la Covid-19 et la nette diminution des vols moyens et longs courriers. Après un dynamisme commercial en début d'année conforme à l'attendu, les ventes de repas à destination des compagnies aériennes sont restées à un niveau très faible depuis le mois d'avril 2020. Le pôle international représente désormais environ 6 % de l'activité du Groupe *versus* 11 % l'an passé.

Plus précisément, le Pôle International enregistre une diminution de son activité de - 47,2 %, et de - 46,3 % à taux de change constant. Après retraitement de la contribution de Marfo au premier semestre 2020 (acquisition juillet 2019), l'évolution est de - 63,7 % en 2020 et de - 63,0 % à taux de change constant et périmètre comparable.

Concernant les activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence) dont le chiffre d'affaires n'est pas intégré dans les données ci-dessus, le périmètre a été réduit.

Le Groupe a pris la décision de céder la participation de la société Piatti Freschi Italia (PFI) au partenaire historique Fratelli Beretta. Le contexte défavorable en Italie en lien avec la Covid-19 (- 15 % de chiffre d'affaires sur le premier semestre) auquel s'ajoutent les contre-performances en termes de résultat des 2 dernières années ont incité le Groupe à trouver un accord de sortie (cf. faits marquants).

En revanche la société Platos Tradicionales a su profiter de sa capacité d'innovation, de la qualité culinaire de ses produits et de la hausse de ses capacités de production grâce à ses récents investissements. Son activité enregistre une nouvelle hausse de + 17,0 % en 2020 après une année 2019 à + 43 %. Le chiffre d'affaires en valeur ressort à 117,4 millions d'euros *versus* 99,7 millions d'euros.

4.2.1.3 PÔLE AUTRES SECTEURS

Le pôle « Autres secteurs », qui représente 4,2 % de l'activité globale du Groupe, regroupe les activités « ventes avec services » qui comprennent la vente des plateaux repas, le catering aérien départ de France et la restauration proprement dite ainsi que les activités annexes comme la revente de co-produits de chutes de jambon de porc ou volaille et les fonctions support et assistance aux filiales (logistique, ressources humaines, système d'information, finance).

Les « ventes avec services » réalisent un chiffre d'affaires de 22,6 millions d'euros *versus* 44,7 millions d'euros en retrait de - 49 % par apport à 2019. Les effets prolongés de la crise de la Covid-19 continuent d'impacter significativement le marché de livraison de plateaux repas, cocktails et événementiels. Les marchés de la RHD et Santé, dont les ventes sont intégrées dans le Pôle « Ventes avec Services », représentent une croissance de + 5,0 % en 2020, profitant de la capacité du Groupe à maîtriser les enjeux nutritionnels, au profit notamment des consommateurs présentant des pathologies.

Au global, le chiffre d'affaires s'élève à 31,0 millions d'euros *versus* 54,7 millions d'euros en 2019 en recul sur la période de 43,3 %.

4.2.2 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires net	725,3	747,6	735,4
% évolution CA	+ 1,2 %	+ 3,1 %	- 1,6 %
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	20,4	- 5,7	19,4
Marge opérationnelle courante	2,8 %	- 0,8 %	2,6 %
Résultat opérationnel	18,7	- 34,4	- 8,6
Marge opérationnelle	2,6 %	- 4,6 %	- 1,2 %
Résultat net des activités cédées ou abandonnées ⁽²⁾	-	-	- 15,9
Résultat net	14,4	- 42,8	- 30,5
Marge nette	2,0 %	- 5,7 %	- 4,1 %
Endettement net	93,0	123,5	103,9

(1) Résultat opérationnel avant prise en compte des éléments inhabituels et significatifs présentés en rubrique autres charges et produits opérationnels.

(2) Résultat net des activités cédées ou abandonnées regroupe les conséquences des sorties de périmètres ou arrêts d'activité significatifs.

L'année 2020 est contrastée en termes de résultat. L'activité GMS retrouve une croissance de ses volumes portée par le succès notamment des produits charcuterie et surimi ainsi que par le changement des moments de consommation en lien avec la Covid-19. Les coûts d'approvisionnement, après une forte hausse en 2019, se sont légèrement détendus sur l'exercice et ont contribué, au même titre que les gains de productivité et actions de réduction de coûts fixes, au retour d'une marge opérationnelle positive à + 2.6 % pour le Groupe.

À l'international, le résultat se dégrade fortement en raison de la pandémie mondiale et de l'impact sur les vols internationaux ; pour lesquels les deux sociétés Fleury Michon Amérique et Marfo interviennent en tant qu'acteurs de catering aérien. La reprise très lente de cette activité a nécessité la revue des plans d'affaires et la

dépréciation partielle des actifs dédiés pour un montant de 23,2 millions d'euros.

Le résultat opérationnel du pôle ventes avec services, plateaux repas en entreprise et événementiel, régresse également en raison des restrictions sanitaires et du recours massif au télétravail en Île-de-France.

Le résultat opérationnel 2020 ressort ainsi négatif à - 8,6 millions d'euros *versus* - 34,4 millions d'euros en 2019. Le résultat opérationnel 2019 particulièrement négatif tient compte d'une provision pour risques de 14,8 millions d'euros suite à la sanction prononcée à l'encontre de Fleury Michon par l'Autorité de la Concurrence.

Le taux de marge opérationnelle ressort en amélioration mais négatif à - 1,2 % *versus* - 4,6 %.

Par ailleurs afin d'améliorer la lecture du résultat, les résultats des activités cédées ou abandonnées sont portés dans une ligne spécifique du compte de résultat pour un montant de - 15,9 millions d'euros. La Société a au cours de l'exercice :

- procédé à la cession de 50 % des titres de la société Piatti Freschi Italia ; soit un impact net de - 15,1 millions d'euros ;

- procédé à la cession de 37,5 % des titres de la société DGK ; soit un impact de + 0,2 million d'euros ;
- prononcé la dissolution anticipée et la liquidation amiable de la société Jargus, soit un impact de - 1,1 million d'euros.

Le tableau ci-après présente en synthèse le résultat par pôle d'activités.

Résultat opérationnel par secteurs (en millions d'euros)	2018	2019	2020
Pôle GMS France	20,8	- 23,1	36,6
Pôle International	- 0,1	+ 0,9	- 34,3
Autres secteurs France	- 2,1	- 12,2	- 10,9
TOTAL	18,7	- 34,4	- 8,6

Les charges et dépenses de l'exercice 2020 évoluent ainsi :

- des achats consommés en baisse de 29,7 millions d'euros en lien pour les 2/3 à la forte réduction d'activité de plateaux repas en entreprise (Room Saveurs) et du quasi arrêt des commandes pour le catering aérien ; le solde du gain achats matières premières & approvisionnements provenant de la performance des équipes achats et de la légère baisse des cours matières sur la période ;
- des charges de personnel quasi stable à - 0,7 % au global ;
- des charges externes et autres charges d'exploitation en nettes améliorations à - 14,3 millions d'euros au global traduisant les actions de réduction des coûts fixes réalisés par le Groupe ;
- les impôts et taxes en hausse de 10,0 % sur l'exercice directement liée à l'amélioration de la valeur ajoutée de sociétés françaises et également de changements défavorables des impôts et taxes assises sur les rémunérations ;
- et les dotations aux amortissements nettes des reprises en hausse de 6,6 millions d'euros dont 3,4 millions d'euros de dépréciation des actifs dédiés à l'activité ultra-frais et 2,6 millions d'euros d'obsolescence de stocks ou risques d'invendus concernant particulièrement le catering aérien.

Le coût de l'endettement net ressort à - 3,1 millions d'euros *versus* - 1,4 million d'euros en dégradation sur l'exercice du fait

principalement des placements de trésorerie moins performants et de la transformation du programme de titrisation avec transfert des risques ayant pour conséquence l'augmentation du financement et coûts financiers.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive à + 2,3 millions d'euros portée par la bonne performance de Platos Tradicionales, par rapport à une quote-part négative de - 12,9 millions d'euros en 2019 qui incluait la mauvaise performance de la société PFI. Le contexte difficile de l'an passé de cette dernière, s'était traduit par la dépréciation du goodwill et la prise en compte d'une quote-part de mise en équivalence négative à hauteur de - 13,1 millions d'euros.

Comme indiqué précédemment la quote-part de mise en équivalence de la filiale Piatti Freschi Italia dont les titres ont été cédés en cours d'exercice est incluse dans le résultat net des activités cédées pour un montant négatif de - 6,8 millions d'euros en 2020.

En tenant compte de l'ensemble des événements inhabituels et des dépréciations de survaleurs, le niveau de rentabilité déterminé par le taux de marge nette du Groupe (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé) est négatif à - 4,1 % *versus* - 5,7 % en 2019.

Le résultat net du Groupe ressort en valeur à - 30,5 millions d'euros au titre de l'exercice 2020.

4.2.3 IMPACTS « COVID-19 »

La crise sanitaire de la Covid-19 avec l'état de pandémie déclaré par l'Organisation Mondiale de la Santé dès le 11 mars 2020 a impacté l'ensemble des activités du Groupe durant l'exercice 2020, en France et dans les pays dans lesquels il opère.

L'impact en terme de chiffres d'affaires est inégal selon les activités et se traduit :

- par une baisse significative de l'activité dans deux secteurs d'activité, à savoir le catering aérien et l'activité de services avec la livraison de plateaux repas et l'événementiel en entreprise ;
- par une croissance supérieure à l'attendu dans le secteur opérationnel cœur de métier GMS, toutefois dans des proportions différentes selon les gammes de produits et le contexte de consommation.

Au niveau de la performance opérationnelle, il est difficile d'isoler la part imputable à la Covid-19 en raison de la multitude de facteurs, de l'évolution des mix produits, des coûts matières et approvisionnements, des négociations commerciales, des efforts commerciaux, des actions pour une excellence opérationnelle et des plans d'économies.

Néanmoins compte tenu de la pandémie mondiale et de son ampleur, nous avons intégré dans les tests réalisés sur les UGT de nouveaux scénarios avec une reprise lente du business du catering aérien et le ralentissement de l'activité plateaux repas. Le résultat opérationnel non récurrent enregistre ainsi une charge de 23,2 millions sur l'exercice 2020 en lien avec la dépréciation de valeur des actifs dédiés (goodwill) à l'activité du catering aérien.

Face à cette situation inédite, la priorité absolue des sociétés du Groupe est de mettre en place les organisations les plus adaptées pour la sécurité et santé des collaborateurs tout en assurant la continuité de l'exploitation. Les mesures et consignes gouvernementales relatives à la Covid-19 sont appliquées de manière stricte avec le respect des normes sanitaires et la mise en place du télétravail selon les secteurs. Le Groupe a également privilégié la mobilité intersites pour s'adapter aux variations de commandes des clients de la GMS. Afin de remercier l'implication et la mobilisation des salariés durant cette période inédite, il a été décidé de verser une prime exceptionnelle en juillet 2020, représentant une charge de 1,1 million d'euros dans les comptes de l'exercice.

En revanche, la diminution drastique de la demande des activités du catering aérien et dans une moindre mesure des activités du pôle services a nécessité le recours aux dispositifs de chômage partiel ou

d'indemnités gouvernementales principalement pour les activités basées au Canada et aux Pays Bas.

En complément, le Groupe a bénéficié d'un prêt garanti par l'État (PGE) au niveau Groupe pour les sociétés françaises impactées négativement par la crise sanitaire pour un montant de 15,6 millions d'euros, et a contractualisé un report d'échéance des emprunts pour un montant de 14,9 millions d'euros garantissant ainsi un niveau de liquidité adapté à la situation.

Face à l'incertitude de la durée et de l'ampleur de la pandémie mondiale de la Covid-19 qui affecte ses marchés, Fleury Michon a pour objectif de s'adapter en permanence aux tendances de consommation et à l'accélération de celles-ci induites par la crise sanitaire. L'innovation portée par toutes les équipes et tous les métiers du Groupe contribue à l'amélioration permanente des offres proposées et à l'excellence opérationnelle du Groupe.

4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

Le coût de l'endettement net est en hausse sur l'exercice et ressort à - 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 *versus* - 1,4 million d'euros en 2019.

Le taux d'intérêt de référence (Euribor 3 mois) est resté négatif sur l'intégralité de la période comme l'an passé ; cependant l'effet favorable sur le résultat financier est limité en raison de la politique de couverture des taux (swap) et des conditions bancaires à taux plancher (floor) à zéro. Les taux de rendement moyen des placements des excédents de trésorerie (équivalents de trésorerie) ont évolué de manière opposée et sont moins attractifs que l'exercice précédent.

L'endettement financier net (dettes financières long terme et court terme diminuées des disponibilités et placements financiers) s'établit en fin d'exercice à 103,9 millions d'euros *versus* 123,5 millions d'euros en 2019, en amélioration de 19,6 millions d'euros sur l'exercice. Le niveau de trésorerie de clôture est supérieur à 150 millions d'euros au 31 décembre 2019, en nette amélioration *versus* 115,6 millions d'euros traduisant la génération de trésorerie sur l'exercice à laquelle viennent se rajouter les mesures spécifiques de report des échéances d'emprunts pour un montant de 14,9 millions d'euros.

À la clôture de l'exercice, le montant du financement obtenu par le programme de titrisation est inférieur avec un montant de 64,6 millions d'euros contre 68,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le programme d'investissements industriels s'établit à 21,3 millions d'euros *versus* 35,9 millions d'euros sur l'exercice précédent. Il traduit la volonté de réduire le montant d'investissement du Groupe se situant historiquement autour de 30 millions d'euros et la prudence nécessaire dans un contexte particulièrement incertain.

À la clôture de l'exercice, les dettes financières en lien avec la norme IFRS 16 « location » sont comptabilisées pour un montant de 10,7 millions d'euros *versus* 12,3 millions d'euros.

Les acomptes et immobilisations en cours représentent 11,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2020 contre 13,1 millions d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2020, les capitaux propres s'élèvent à 148,4 *versus* 189,3 millions d'euros en évolution négative de - 21,6 %. Le gearing (taux de l'endettement net/capitaux propres) reflétant l'autonomie financière du Groupe ressort à 70,0 % en fin d'exercice *versus* 64,35 % en 2019.

En millions d'euros	2018	2019	2020
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	44,8	26,8	67,9
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 82,0	- 102,8	- 22,3
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	40,8	55,5	- 10,7
Variation de la trésorerie nette	3,7	- 20,5	+ 34,9
Trésorerie de clôture	136,0	115,6	150,5

4.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2021

Dans le cadre de la stratégie définie, le Groupe va poursuivre comme l'an passé le déploiement de son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » en rénovant ses gammes et en lançant les innovations nécessaires pour s'adapter aux modes de consommations émergents.

L'activité de l'année 2021 sera marquée par :

- la rénovation de l'offre jambon de porc articulée autour de 3 pôles : le jambon classique (produits d'entrée de gamme), le jambon charcutier avec les références cuisinées (jambon au torchon, à l'os, braisé, fumé et label rouge), et enfin le jambon engagé (Bio, filières, porcs français) ;
- une pression toujours forte des distributeurs sur les prix des produits alimentaires ;
- une incertitude sur les cours de matières premières ;
- et plus globalement par un environnement consommateurs en pleine évolution.

La crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19 est d'une ampleur inédite. Elle affecte les activités du Groupe de manière inégale et rend incertaines toutes prévisions et évolutions qu'elles soient positives ou négatives. Dans ce contexte particulier, il est extrêmement difficile d'appréhender les pleines conséquences sur notre environnement. Ainsi le Groupe n'est pas en mesure d'apporter des indications

précises concernant ses performances 2021 tant au niveau commercial qu'au niveau du résultat économique.

Néanmoins, les comportements observés sur les 12 derniers mois permettent d'envisager les tendances d'évolution par activités si la crise sanitaire devait se prolonger :

- pour le Pôle GMS France LS, les ventes de charcuterie et de produits de la mer se maintiendraient à un niveau élevé en période de confinement ;
- pour les activités traiteur et snacking, les ventes devraient enregistrer une activité plus faible, avec une croissance des plats cuisinés « comme à la maison » en barquette bois. Néanmoins, les gammes festives et apéritives se retrouveraient plébiscitées en cas de fin des restrictions ;
- pour l'activité de livraison de plateaux repas, les ventes ont connu un important ralentissement et devraient se maintenir à un niveau faible en lien avec le télétravail et l'absence de réunions et événements en entreprise, probablement jusqu'au troisième trimestre 2021 ;
- pour l'activité de catering aérien, les ventes qui ont fortement souffert sont dépendantes du nombre de vols moyen et long courriers assurés par les compagnies aériennes. Le retour à un niveau d'activité pré-Covid se fera progressivement pour revenir sur des niveaux de ventes comparables à 2019 en 2025.

4

4.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)

Les comptes annuels de Fleury Michon SA ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France et appliquent les règles de comptabilisation et d'évaluation des actifs selon les dispositions du règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au plan comptable général.

Le chiffre d'affaires de la société mère n'est pas représentatif de l'activité du Groupe. Celui-ci est constitué principalement par les prestations d'assistance aux filiales en matière administrative, comptable et financière, informatique, ressources humaines, communication, ainsi que par la location de l'immobilier industriel.

Le chiffre d'affaires 2020 progresse de 3,8 % par rapport à l'exercice 2019 en lien avec la structure de la société mère tête de Groupe et les besoins des filiales. Les prestations facturées s'élèvent à 39 783 milliers d'euros contre 38 323 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation est négatif sur l'exercice à - 1 266 milliers d'euros contre - 1 662 milliers d'euros en 2019.

L'activité financière est caractérisée notamment par la remontée des dividendes des filiales, soit 6 731 milliers d'euros en 2020 *versus*

15 962 milliers d'euros en 2019. La faible distribution des résultats constatée en 2020 n'obère cependant pas sa capacité de distribution pour les actionnaires de la société Fleury Michon SA.

La Société a constaté sur l'exercice 2020 :

- la dépréciation des titres de participation dans la société Marfo (Pays-Bas) et Fleury Michon Amérique (Canada) pour un montant respectif de 24 600 milliers d'euros et de 25 000 milliers d'euros au regard de la dépréciation des survaleurs dans les comptes consolidés et du marché du catering aérien dans lequel ces sociétés interviennent ;
- la dépréciation des comptes courants des filiales principalement L'Esprit Frais, Proconi (Slovénie), pour un montant global de 4 163 milliers d'euros ;
- la reprise de dépréciation du compte courant pour un montant de 800 milliers d'euros de la filiale Good Morning confondue avec la société Room Saveurs par transmission universelle de patrimoine en décembre 2020.

Après dotation et reprise des dépréciations de nature financière et prise en compte du coût de l'endettement net de 3 003 milliers d'euros, le résultat financier est négatif de - 48 120 milliers d'euros *versus* un résultat de - 15 121 milliers d'euros en 2019.

Le résultat exceptionnel ressort à - 14 478 milliers d'euros contre - 3 472 milliers d'euros sur l'exercice précédent. Il intègre :

- le coût de sortie des différents titres de participation pour un montant net négatif de - 11 378 milliers d'euros après reprise des dépréciations sur titres constatées les années précédentes de 21 177 milliers d'euros ;

- la comptabilisation de complément de provisions pour risques et charges exceptionnelles à hauteur de 2 765 milliers d'euros.

L'impôt exigible corrigé des effets de l'intégration fiscale ressort à - 7 605 milliers d'euros contre - 764 milliers d'euros en 2019, les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal étant conservées chez la société mère.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net après impôts et participations est négatif à - 56 260 milliers d'euros contre un résultat de - 19 491 milliers d'euros en 2019.

4.6 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)

La société Fleury Michon SA continuera d'assurer au profit des sociétés du Groupe les prestations d'assistance en matière administrative et comptable, informatique, ressources humaines, communication et de location de l'immobilier industriel. La Société assurera la gestion de ces participations financières et l'activité de « cash pooling » pour les principales sociétés du Groupe.

À la date d'arrêt des comptes la Société n'a pas connaissance d'incertitudes qui remettent en cause la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité.

4.7 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)

La perte de l'exercice 2020 de la société Fleury Michon de 56 260 072 euros.

L'Assemblée propose d'affecter les réserves facultatives dans un premier temps à l'apurement des pertes puis dans un second temps à la distribution de dividendes aux actionnaires par prélèvement sur ce même compte.

La perte de l'exercice 2020	- 56 260 072 €
sera affectée de la manière suivante :	
<ul style="list-style-type: none"> apurement du compte report à nouveau 	+ 3 727 807 €
<ul style="list-style-type: none"> imputation sur le compte « autres réserves » 	+ 52 532 265 €
<ul style="list-style-type: none"> report à nouveau 	0 €
Distribution du dividende par prélèvement sur les « autres réserves » :	
<ul style="list-style-type: none"> d'un montant de 1,00 € par action x 4 387 757 actions, soit 	4 387 757 €

Le montant du compte « autres réserves » est ainsi ramené de 119 979 336 euros à 63 059 314 euros.

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
2017	4 387 757	1,10 €
2018	4 387 757	1,20 €
2019	4 387 757	0,80 €

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, la société 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	20	23	18	4	24	69
Montant total des factures concernées (TTC) <i>En milliers d'euros</i>	169	32	123	34	1	188
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,4 %	0,1 %	0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,5 %

	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	26	0	12	6	70	88
Montant total des factures concernées (TTC) <i>En milliers d'euros</i>	68	0	72	58	692	821
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)	0,13 %	0,0 %	0,14 %	0,11 %	1,34 %	1,59 %

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 9 juin 2021.

4.9 INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice 2020 s'élèvent à un montant de 2 283 milliers d'euros *versus* 2 534 milliers d'euros en 2019 et sont financés globalement par de nouveaux emprunts bancaires. Ces investissements correspondent principalement aux améliorations du système d'information (ERP) et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Le renouvellement du matériel informatique et de téléphonie fait l'objet de contrats de location et les investissements de matériels informatiques préalablement autofinancés ont fait l'objet d'une cession-bail pour une valeur nette comptable de 1 026 milliers d'euros.

Le montant des avances et immobilisations en cours s'élève à 1 887 milliers d'euros à la clôture de l'exercice *versus* 955 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ses participations :

- la recapitalisation de la société Fleury Michon Inc. (Canada) par incorporation du compte courant pour un montant de 50 408 milliers d'euros, suivie de la fusion absorption de la société Fleury Michon Amérique spécialisée en catering aérien. À l'issue de l'opération la filiale holding canadienne a repris la dénomination de la société de commercialisation Fleury Michon Amérique ;
- l'augmentation de capital de la société Piatti Freschi Italia par incorporation des comptes courants des deux actionnaires ayant chacun 50 % des droits en capital, soit un montant de 10 426 milliers d'euros pour la société Fleury Michon ; préalablement à la sortie des titres pour une valeur nette comptable de 28 544 milliers d'euros. La dépréciation des titres constatée les années précédentes a été reprise pour 18 000 milliers d'euros ;
- la cession des titres De Gentse Kluis N.V. (DGK) société de droit belge détenue à hauteur de 37,5 % du capital, récemment

acquise dans le cadre du protocole d'achat du groupe Marfo, pour un montant de 4 050 milliers d'euros *versus* une valeur nette de 4 572 milliers d'euros intégrant les frais d'acquisition ;

- l'acquisition de 100 % des titres de la société ArôMetSaveurs (AMS) fournisseur privilégié de la filiale Room Saveurs pour un montant de 608 milliers d'euros.

La Société a également engagé des actions de simplification juridique :

- par la liquidation des sociétés Fleury Michon Norge, Fleury Michon Inc. USA, la dépréciation des titres déjà constatée a été reprise pour 3 177 milliers d'euros ;
- par la dissolution le 16 décembre 2020 (transmission universelle de patrimoine) de la société l'Esprit Frais dont la réalisation définitive prend effet le 25 janvier 2021 ;
- par la décision de la dissolution anticipée et la mise en liquidation amiable de la société Jargus devant les difficultés et incertitudes de l'activité de restauration. La Société a ainsi constaté une perte exceptionnelle de 1 298 milliers d'euros.

La Société a également reconsidéré la valeur de ses actifs financiers en intégrant l'évolution des business plans notamment dans les activités du catering aérien et a ainsi comptabilisé 50 046 milliers d'euros de dépréciation du portefeuille titres et 5 461 milliers pour dépréciation des comptes courants associés.

Le montant net des dettes et créances en compte courant des filiales est de 150 701 milliers d'euros *versus* 59 353 milliers d'euros pour une trésorerie à la clôture de 147 872 milliers d'euros contre 110 688 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 ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Nous sommes engagés depuis 1999 dans une démarche nutritionnelle volontaire et transparente pour proposer aux consommateurs une alimentation variée et équilibrée au quotidien, dans le respect de la naturalité. 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. C'est dans ce

cadre que Fleury Michon a notamment signé à deux reprises, en 2009 puis en 2013, une charte de progrès nutritionnel avec les ministères de la Santé, de l'Alimentation et de l'Économie.

L'atteinte des engagements a été reconnue après vérification et validation par un organisme tiers indépendant :

- baisse des teneurs moyennes en sel dans nos plats cuisinés et charcuteries ;

- absence d'huiles hydrogénées et d'huile de palme et baisse de la teneur moyenne en acides gras saturés dans les plats cuisinés ;
- information nutritionnelle sur tous les emballages et sur le site internet pour 100 g et à la portion ;
- suivi nutritionnel pour 80 % de nos salariés, consultations diététiques financées par la Mutuelle de l'entreprise, journées sur l'équilibre alimentaire et petits-déjeuners pédagogiques.

Et depuis 2020, pour chacun de ses produits, Fleury Michon propose un contrat de base qui assure aux consommateurs un niveau de qualité allant au-delà de la réglementation en vigueur. Sur le volet Santé, nous mettons en œuvre une démarche rigoureuse d'expertise nutritionnelle afin d'assurer que chaque produit mis sur le marché s'intègre bien dans une alimentation équilibrée et variée au quotidien, en assurant des produits avec les listes d'ingrédients les plus simples possible.

Fleury Michon est par ailleurs pleinement engagé pour aider les consommateurs à prendre en main leur alimentation et à faire les bons choix grâce à des informations transparentes et accessibles. En plus des informations d'étiquetage obligatoire et du Nutri-score, nous indiquons des conseils sur la portion et la fréquence de consommation recommandées, ainsi que des propositions d'intégration de chaque produit dans un repas équilibré (disponibles sur l'emballage et/ou le site internet Fleury Michon).

Conscient des interactions produits-procédés-emballages, c'est tout une communauté de spécialistes, composée de techniciens, d'ingénieurs et de docteurs issus des services R&D, Nutrition, Process, QSE qui œuvrent à la réalisation de travaux de recherche et développement visant la pérennité de Fleury Michon et l'accompagnement de la transition vers le Manger Mieux

Les efforts de recherche et de développement portent aujourd'hui sur 4 volets en interaction :

- les produits : optimisation nutritionnelle et organoleptique de l'existant, conception de produits sains apportant plaisir et service ;
- les procédés : optimisation et conception des procédés pour un meilleur respect du produit, de l'environnement (énergie, emballage) et des Hommes (sécurité, ergonomie) ;
- les emballages : optimisation de la réduction du plastique, de la recyclabilité des emballages sans transiger sur la qualité du produit et du service apporté ;
- le développement de outils et méthodes pour aller plus loin dans les travaux de recherche.

Ces dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charge, aucune dépense n'a été portée à l'actif au cours de l'exercice 2020.

4.11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes consolidés.

4.12 ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU RAPPORT ANNUEL

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres de ce document :

- politique de couverture de risques de taux et de change, instruments financiers – chapitre 1.4 ;
- facteurs de risques et incertitudes – chapitre 1.4 ;
- procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société – chapitre 1.5 ;
- 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'actionariat 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.



148,4 M€ **150,5 M€** **70,0%**

CAPITAUX PROPRES

TRÉSORERIE NETTE

GEARING

5

Comptes consolidés

5.1	BILAN	162	5.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	166
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	163	5.5	NOTES ANNEXES	167
5.2.1	Compte de résultat	163	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	197
5.2.2	État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	164			
5.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	165			

5.1 BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIF NON COURANT		353 161	405 298
Écart d'acquisition	3.2	97 174	119 690
Immobilisations incorporelles	3.3	18 726	18 974
Immobilisations corporelles	3.4	213 671	231 656
Actifs financiers non courants	3.5	4 153	12 399
Titres mis en équivalence	3.6	19 438	22 579
Actifs d'impôt différé	3.12	0	0
ACTIF COURANT		295 431	267 579
Stocks et en-cours	3.7	72 534	68 294
Créances clients	3.8	12 206	26 493
Autres créances	3.8	55 342	48 782
Actifs financiers courants	3.5	178	173
Trésorerie et équivalents	3.9	155 171	123 838
TOTAL ACTIF		648 592	672 877

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		148 425	191 916
Capital		13 383	13 383
Primes liées au capital		13 590	13 590
Réserves consolidées		151 907	205 316
Résultat consolidé	3.20	- 30 526	- 43 035
Intérêts ne donnant pas le contrôle		72	2 662
PASSIF NON COURANT		227 343	239 490
Provisions non courantes	3.10	42 116	48 834
Dettes financières à long terme	3.11	173 930	184 400
Passif d'impôt différé	3.12	3 793	2 832
Autres passifs non courants	3.13	7 503	3 424
PASSIF COURANT		272 825	241 471
Provisions courantes	3.10	14 864	12 396
Dettes financières à court terme	3.11	85 180	62 935
Dettes fournisseurs	3.14	85 900	92 864
Autres dettes	3.14	86 881	73 276
TOTAL PASSIF		648 592	672 877

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	3.15	735 449	747 620
Achats consommés		- 368 806	- 398 479
Charges de personnel	3.16	- 175 238	- 176 543
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation		- 108 191	- 122 513
Impôts et taxes		- 15 735	- 14 296
Dotations aux amortissements et provisions		- 48 076	- 41 511
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		19 404	- 5 721
Amortissement relations clients – acquisition Marfo ⁽¹⁾		- 799	- 399
Autres produits et charges opérationnels ⁽²⁾	3.17	- 27 222	- 28 247
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		- 8 617	- 34 367
<i>Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		825	1 576
<i>Coût de l'endettement brut</i>		- 3 910	- 2 965
Coût de l'endettement net	3.18	- 3 085	- 1 389
Autres charges et produits financiers	3.18	- 302	498
Charge d'impôt	3.19	- 4 903	5 343
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3.6	2 333	- 12 869
Résultat net des activités cédées ou abandonnées ⁽³⁾	3.20	- 15 910	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		- 30 483	- 42 784
Résultat net – part du Groupe		- 30 526	- 43 035
Résultat net – Intérêts ne donnant pas le contrôle		43	251
Résultat net part du Groupe par action €	3.21	- 6,96	- 9,81
Résultat net part du Groupe par action € (hors actions propres)		- 7,19	- 10,02

(1) Afin d'améliorer la lecture du résultat opérationnel et du caractère significatif de Marfo, les amortissements des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat sont présentés sur une ligne séparée du résultat opérationnel courant.

(2) Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés dans la rubrique annexes 5.5 note 3.17, ils comprennent principalement la dépréciation du goodwill des activités du catering aérien avec respectivement - 17 964 milliers d'euros (UGT – Pays-Bas) et - 5 233 milliers d'euros (UGT Fleury Michon Amérique – Canada).

(3) Le résultat net des activités cédées ou abandonnées regroupe les conséquences des sorties de périmètre dont notamment la cession des titres des sociétés mises en équivalence pour un montant de - 15 078 milliers d'euros (société PFI – Italie). Les éléments détaillés sont repris dans les annexes 5.5 note 3.20.

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 2020	31 décembre 2019
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		- 30 483	- 42 784
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger		- 1 920	2 103
+/- Réévaluation des instruments de couverture		- 547	57
+/- Réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente			0
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence			0
+/- Impôts		156	- 18
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		- 2 312	2 142
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		2 487	- 2 092
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		- 168	- 113
+/- Impôts		- 707	670
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT		1 613	- 1 535
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		- 699	607
RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		- 31 182	- 42 177
Dont – part du Groupe		- 31 225	- 42 428
Dont – Intérêts ne donnant pas le contrôle		43	251

5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		- 30 483	- 42 784
Dotations nettes aux amortissements et provisions		70 015	63 387
Autres produits et charges calculés		- 242	100
Plus ou moins-values de cession		- 1 002	379
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		5 372	12 869
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET IMPÔT		43 660	33 951
Coût de l'endettement financier net	3.18	3 085	1 389
Charge d'impôt (y compris impôt différé)		4 903	- 5 343
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		51 648	29 997
Impôt versé		- 1 923	2 913
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.21	18 152	- 6 073
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		67 876	26 837
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3.21	- 23 810	- 38 487
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		105	1 531
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 4 000	- 187
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		4 497	3 267
Dividendes perçus de sociétés mise en équivalence		1 670	500
Incidences des variations de périmètre ⁽¹⁾		- 751	- 69 426
+/- Autres flux liés aux opérations d'investissement ⁽¹⁾		0	0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		- 22 289	- 102 801
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Rachats et reventes d'actions propres		- 2 850	- 25
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		- 3 372	- 5 155
Émissions de bons de souscription d'actions/augmentation de capital		0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts ⁽²⁾		37 735	88 657
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement) ⁽⁴⁾		- 34 649	- 54 945
Intérêts financiers nets versés		- 3 085	- 1 389
Autres flux liés aux opérations de financement ⁽³⁾		- 4 468	28 346
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		- 10 689	55 488
+/- Incidences des variations des cours des devises		10	23
VARIATIONS DE TRÉSORERIE		34 908	- 20 453
Trésorerie d'ouverture		115 590	136 043
Trésorerie de clôture	3.9	150 498	115 590

(1) En 2019, souscription au capital de :

- la société Frais Émincés pour un montant de 5 499 milliers d'euros représentant 50 % des droits en capital ;
- la société Marfo (Pays Bas) pour un montant de 59 156 milliers d'euros représentant 90 % des droits en capital ;
- la société DGK (Belgique) pour un montant de 3 750 milliers d'euros représentant 37,5 % des droits en capital ;
- la société PFI par incorporation de 3 000 milliers d'euros de l'avance en compte courant préalablement consenti.

(2) Emprunt de 60 000 milliers d'euros souscrit en 2019 pour le financement des croissances externes.

(3) Variation du montant financé par le programme de titrisation de créances ressort à + 28 335 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

(4) Report des échéances bancaires en lien avec la Covid-19 pour un montant de 14 917 milliers d'euros.

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 2019	13 383	13 590	- 2 780	212 747	236 939	- 125	236 814
Résultat net de l'ensemble consolidé				- 43 035	- 43 035	251	- 42 784
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				607	607		607
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 42 428	- 42 428	251	- 42 177
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				- 19	- 19		- 19
Opérations sur titres auto-détenus			85	- 32	53		53
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 5 155	- 5 155		- 5 155
Autres mouvements ⁽²⁾				- 136	- 136	2 536	2 399
AU 31 DÉCEMBRE 2019	13 383	13 590	- 2 695	164 976	189 254	2 662	191 915
Résultat net de l'ensemble consolidé				- 30 526	- 30 526	43	- 30 483
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 699	- 699		- 699
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 31 225	- 31 225	43	- 31 182
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				- 127	- 127		- 127
Opérations sur titres auto-détenus			- 2 843	- 18	- 2 861		- 2 861
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 3 372	- 3 372		- 3 372
Autres mouvements ⁽³⁾				- 3 317	- 3 317	- 2 633	- 5 950
AU 31 DÉCEMBRE 2020	13 383	13 590	- 5 538	126 917	148 351	72	148 423

(1) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe.

(2) Mouvements de périmètre dont principalement l'acquisition de MARFO B.V. (détenue à 90 % par le Groupe).

(3) Dont - 5 950 k€ put sur intérêts minoritaires MARFO B.V. (option de vente consentie par la société mère et devenue hautement probable) et reclassement de l'ensemble des intérêts minoritaires en capitaux propres du Groupe pour un montant de + 2 633 k€.

5.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION	168		
	1.1 Principes comptables	168		
	1.2 Règles et méthodes de consolidation	171		
	1.3 Risques financiers	176		
	1.4 Gestion du capital	177		
NOTE 2	FAITS SIGNIFICATIFS ET INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	178		
NOTE 3	NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT	179		
	3.1 Secteurs opérationnels	179	3.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie	185
	3.2 Écarts d'acquisition	180	3.10 Provisions courantes et non courantes	185
	3.3 Immobilisations incorporelles	181	3.11 Dettes financières	187
	3.4 Immobilisations corporelles	182	3.12 Impôt différé	188
	3.5 Actifs financiers courants & non courants	182	3.13 Autres passifs non courants	188
	3.6 Titres mis en équivalence	183	3.14 Dettes	189
	3.7 Stocks	184	3.15 Chiffre d'affaires	189
	3.8 Créances clients et autres créances	185	3.16 Charges de personnel	189
			3.17 Autres produits et charges opérationnels	190
			3.18 Endettement financier net	190
			3.19 Charge d'impôt	191
			3.20 Résultat net des activités cédées ou abandonnées	191
			3.21 Résultat par action	191
			3.22 Notes complémentaires au tableau de flux	192
			3.23 Engagements hors bilan	192
			3.24 Effectifs	193
			3.25 Transactions avec les parties liées	193
			3.26 Événements postérieurs à la clôture	193
			3.27 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	194
			3.28 Liste des sociétés du périmètre de consolidation	195

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 2020, 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. Au 31 décembre 2020, le Groupe a modifié la présentation de ses états financiers en ajoutant la rubrique « résultat net des activités cédées ou abandonnées » au compte de résultat consolidé afin de préciser et regrouper les effets des variations de périmètre significatifs.

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 21 avril 2021 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 9 juin 2021.

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 2020. 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 :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019 tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2020 sous le numéro D20-0372.

PRINCIPALES NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2020

L'interprétation et les amendements ci-dessous d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe

- Amendement à IFRS 3 « Définition d'un Business », clarification de la définition d'activité.
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme significatif » clarification de la définition.
- Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS.
- Amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « réforme des taux d'intérêts – phase 1 ».
- Amendements d'IFRS 16 « Covid-19 – Contrats de location », Le Groupe n'est pas impacté et n'a pas utilisé cette exemption relative aux allègements de loyers liés à la Covid-19.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020

- Amendements à IAS 1 « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ».
- Amendements à IFRS 3 « Références au cadre conceptuel des normes IFRS ».
- Amendements à IFRS 4 « Extension de l'exemption temporaire d'application d'IFRS 9 ».
- Amendements à IAS 37 « Contrats déficitaires – Coûts à prendre en compte ».
- Amendements à IAS 16 « Immobilisations corporelles – Revenus avant l'utilisation prévue ».
- Améliorations annuelles des normes IFRS 2018-2020.
- Amendements d'IFRS 4 « Contrats d'assurance – Report IFRS 9 ».

Le Groupe n'a appliqué aucune norme par anticipation. 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.

En application de la norme IFRS 5 - actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées - le résultat des activités cédées ou abandonnées est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat sous la rubrique « résultat net des activités cédées ou abandonnées ».

1.1.2 Changement d'estimation comptable

Conformément à l'IAS 16, les durées d'utilité des immobilisations corporelles font l'objet d'une revue périodique (cf. 1.2.7). L'incidence des modifications des durées d'utilité est comptabilisée de manière prospective comme un changement d'estimation comptable. Sur l'exercice 2020, le Groupe n'a procédé à aucun changement des durées d'utilité.

1.1.3 Estimations et jugements de la direction

La présentation d'états financiers consolidés conforme aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés, ainsi que des revenus et des charges du compte de résultat.

CONTEXTE COVID-19

Face aux incertitudes et à l'ampleur de la Covid-19, la direction a apprécié les hypothèses et business plan des activités sur la base des faits constatés et selon leur meilleure connaissance et compréhension de l'évolution des activités à la date d'établissement des comptes. Les estimations et hypothèses principales concernent notamment les tests de perte de valeurs qui ont conduit à la dépréciation partielle ou totale des goodwill dédiés à l'activité de catering aérien. Certains faits ou circonstances ultérieurs pourraient se révéler nettement différents des hypothèses et estimations retenues, ce qui impacterait l'appréciation de la valeur de ces actifs.

Les états financiers 2019 sont modifiés ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019 modifiés	Impact provision	31 décembre 2019 publiés
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	747 620		747 620
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 5 721		- 5 721
Amortissement relations clients – acquisition Marfo	- 399		- 399
Autres produits et charges opérationnels	- 28 247	- 14 761	- 13 486
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 34 367		- 19 606
Coût de l'endettement net	- 1 389		- 1 389
Autres charges et produits financiers	498		498
Charge d'impôt	5 343		5 343
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	- 12 869		- 12 869
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	- 42 784	- 14 761	- 28 023
Résultat net – part du Groupe	- 43 035	- 14 761	- 28 274
Résultat net – Intérêts ne donnant pas le contrôle	251		251
Résultat net part du Groupe par action €	- 9,81	- 3,36	- 6,44
Résultat net part du Groupe par action € (hors actions propres)	- 10,02	- 3,44	- 6,58

AUTRES PRINCIPAUX JUGEMENTS ET ESTIMATIONS

Chaque année, 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 impôts différés actifs, les avantages du personnel, les contrats de location, les litiges ainsi que les engagements commerciaux. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2019.

1.1.4 Comptes consolidés 2019 modifiés et approuvés par l'Assemblée générale annuelle du 24 septembre 2020

Les comptes consolidés publiés dans le document universel d'enregistrement D20-0372 du 28 avril 2020 ont été modifiés par le Conseil d'administration dans sa séance du 22 juillet 2020 afin de comptabiliser la provision pour risques liée à la décision de l'autorité de la concurrence.

Le 19 février 2018, 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 (période de janvier 2011 à avril 2013). L'autorité de la Concurrence a prononcé le 16 juillet 2020 une sanction de 14 761 milliers d'euros à l'encontre de Fleury Michon ; la Société a ainsi enregistré une provision pour risque dans les comptes au 31 décembre 2019.

Cette décision est néanmoins contestée et la Société a fait appel de cette décision devant la Cour d'Appel de Paris.

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019 modifiés	31 décembre 2019 publiés
ACTIF NON COURANT	405 298	405 298
Écart d'acquisition	119 690	119 690
Immobilisations incorporelles	18 974	18 974
Immobilisations corporelles	231 656	231 656
Actifs financiers non courants	12 399	12 399
Titres mis en équivalence	22 579	22 579
Actifs d'impôt différé	0	0
ACTIF COURANT	267 579	267 579
Stocks et en-cours	68 294	68 294
Créances clients	26 493	26 493
Autres créances	48 782	48 782
Actifs financiers courants	173	173
Trésorerie et équivalents	123 838	123 838
TOTAL ACTIF	672 877	672 877

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019 modifiés	Impact provision	31 décembre 2019 publiés
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	191 916	- 14 761	206 677
Capital	13 383		13 383
Primes liées au capital	13 590		13 590
Réserves consolidées	205 316		205 316
Résultat consolidé	- 43 035	- 14 761	- 28 274
Intérêts ne donnant pas le contrôle	2 662		2 662
PASSIF NON COURANT	239 490	14 761	224 729
Provisions non courantes	48 834	14 761	34 073
Dettes financières à long terme	184 400		184 400
Passif d'impôt différé	2 832		2 832
Autres passifs non courants	3 424		3 424
PASSIF COURANT	241 471		241 471
Provisions courantes	12 396		12 396
Dettes financières à court terme	62 935		62 935
Dettes fournisseurs	92 864		92 864
Autres dettes	73 276		73 276
TOTAL PASSIF	672 877		672 877

En milliers d'euros	31 décembre 2019 modifiés	Impact provision	31 décembre 2019 publiés
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé	- 42 784	- 14 761	- 28 023
Dotations nettes aux amortissements et provisions	63 387	14 761	48 626
Autres produits et charges calculés	100		100
Plus ou moins values de cession	379		379
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	12 869		12 869
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET IMPÔT			
Côût de l'endettement financier net	1 389		1 389
Charge d'impôt (y compris impôt différé)	- 5 343		- 5 343
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT			
Impôt versé	2 913		2 913
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	- 6 073		- 6 073
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	26 837		26 837
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	- 102 801		- 102 801
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	55 488		55 488
+/- Incidences des variations des cours des devises	23		23
VARIATIONS DE TRÉSORERIE	- 20 453		- 20 453
Trésorerie d'ouverture	136 043		136 043
Trésorerie de clôture	115 590		115 590

Le ratio d'endettement net sur capitaux propres (gearing) est ainsi modifié. Il ressort à 64,3 % dans les comptes modifiés 2019 *versus* 59,8 % dans les comptes publiés 2019.

1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

1.2.1 Méthode et périmètre de consolidation

Toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une entreprise. Les entités contrôlées conjointement sont consolidées par mise en équivalence ainsi que les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable conformément aux dispositions de l'IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ». L'influence notable est présumée exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entreprise détenue.

Fleury Michon ne contrôle directement ou indirectement aucune entité *ad hoc*.

Les transactions réciproques (inter-compagnies) entre les sociétés intégrées sont éliminées, de même que les résultats internes significatifs à l'ensemble consolidé et notamment les dividendes, les provisions sur titres, les provisions sur créances, les plus-values de cession.

1.2.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les bilans des sociétés en devises étrangères sont convertis en euros aux cours officiels de fin de la période ; leurs comptes de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période.

1.2.3 Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont des composantes du Groupe qui réalisent des activités susceptibles de faire percevoir à l'entité des produits et de supporter des charges, dont les performances sont suivies par l'organe décideur opérationnel et pour lesquelles des informations financières distinctes sont disponibles.

Le reporting interne reflète l'organisation de la structure décisionnelle qui propose une direction par axes stratégiques. Les résultats et éléments d'appréciation de la situation financière sont suivis selon 3 pôles ou secteurs opérationnels : GMS France, International et ventes avec services (incluant la restauration hors domicile et de voyage). Ce dernier pôle n'atteignant pas à ce stade les critères énoncés par la norme pour être présenté séparément, il est ainsi inclus dans la catégorie « autres secteurs » avec les activités de support aux filiales (société holding). Les résultats de ces secteurs

opérationnels identifiés sont examinés régulièrement par la direction en s'appuyant sur un modèle de reporting interne Groupe standardisé qui constitue le référentiel pour l'évaluation des performances de l'entreprise par axes stratégiques et pour la validation de l'allocation des ressources budgétaires sur le court et moyen terme. Les facteurs déterminants ou structurants qui ont permis de valider la cohérence et la conformité du découpage des secteurs opérationnels tels que suivis par l'organe de direction, sont les suivants :

- modèle économique ayant des caractéristiques identiques avec une structure de prix de revient similaire ;
- nature des produits et services identiques ;
- nature des procédés de fabrication ;
- types ou catégories de clients ;
- méthodes de distribution des produits, logistique et pratiques commerciales ;
- environnement réglementaire.

Les éléments différenciant les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **secteur GMS France** : produits frais emballés en libre-service (LS) aux rayons traiteur, traiteur ultra frais et charcuterie – sous marque Fleury Michon, marque Paso ou marque de distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;
- **secteur International** : produits surgelés (catering aérien) et frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France ;
- **autres secteurs** : secteur ventes avec services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment de ressources humaines, système d'information, finance et de location de bâtiments).

Cette information sectorielle est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.1.

1.2.4 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée. Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont les suivants :

- la possibilité d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle dans l'estimation du goodwill, soit à la juste valeur, soit en fonction de la quote-part d'actifs nets identifiables détenus dans l'entité acquise ;
- la comptabilisation des coûts d'acquisition, directement attribuables au regroupement d'entreprises, en charge de l'exercice ;

- l'inclusion dès la date d'acquisition de la juste valeur des compléments de prix conditionnels au prix payé (clause d'earn out) ;
- les effets de variation de pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle n'ont d'effet que sur les capitaux propres (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle). Le montant du goodwill est figé à la date initiale de prise de contrôle ;
- les pertes revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle leur sont attribuées pour la totalité de leur quote-part, même si cette affectation a pour effet de rendre négatif le montant des intérêts ne donnant pas le contrôle.

L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écart d'acquisition » pour les sociétés intégrées globalement et sous la rubrique « Titres mis en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de la société Marfo Food Group Holding B.V., le Groupe a procédé à l'analyse des actifs et passifs identifiables et comptabilisé un écart d'acquisition initial de 37 310 milliers d'euros après reconnaissance des relations contractuelles clients pour un montant de 3 994 milliers d'euros. Le goodwill est évalué selon la méthode du « goodwill partiel » en tenant compte de la quote-part des actifs et passifs identifiables et est déterminé de manière définitive à un montant de 37 242 milliers d'euros ; la période d'évaluation s'étant terminée le 30 juin 2020.

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 auquel se rajoute selon le contexte une prime de risque spécifique. Les dépréciations d'actifs éventuelles sont affectées prioritairement aux écarts d'acquisition, puis aux actifs des UGT concernées.

Le Groupe se compose de 4 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 Catering aérien Marfo à l'international, et enfin l'UGT Plateaux-repas.

GOODWILL : AFFECTATION DU GOODWILL AUX DIFFÉRENTES UGT (UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE)

UGT dénomination	Valeur de l'écart d'acquisition/devise	Description
UGT LS ⁽¹⁾	65 154 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de plats cuisinés, surimi et de charcuterie (jambons) en libre-service et activité nouvelle d'offre apéritive à marque Paso.
UGT FM Amérique ⁽²⁾	8 020 k\$CAD	Secteur : pôle International – activité historique de surgelés et de catering aérien sur le continent Nord Américain.
UGT Marfo ⁽²⁾	37 242 k€	Secteur : pôle International – activité de catering aérien sur le continent Européen et activité de solutions repas pour la restauration hors domicile et la distribution.
UGT Plateaux-repas ⁽³⁾	12 742 k€	Autres secteurs – activité de livraison de plateaux-repas en France (incluse dans le pôle restauration – secteur non présenté séparément).

(1) UGT LS dont 31 601 milliers d'euros regroupant les activités historiques Charcuterie, Traiteur afin de tenir compte de la réorganisation du Groupe et du niveau auquel le management gère ces activités ; dont 33 553 milliers d'euros affectés provenant de l'acquisition de la société Paso.

(2) Les valeurs des UGT sont présentées en valeur brute avant prise en compte des tests d'impairment de l'exercice.

(3) Le 30 septembre 2020, la société Fleury Michon s'est portée acquéreur de 100 % des titres de la société AMS (Arômetsaveurs) fournisseur de plateaux repas (notamment pour l'activité Room Saveurs). L'écart d'acquisition provisoire d'un montant de 1 011 milliers d'euros, déterminé de manière provisoire la période d'évaluation se terminant le 30 septembre 2021, est rattaché à l'UGT Plateaux Repas.

1.2.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût, s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Postérieurement à la comptabilisation initiale, la méthode du coût historique est appliquée par la constatation d'amortissements linéaires sur la durée d'utilité estimée.

La marque Paso, identifiée lors de l'acquisition de cette société en avril 2018, est évaluée selon la capitalisation des redevances. Cette méthode s'appuie sur les projections de chiffre d'affaires et le taux de redevance observable pour une activité similaire. L'utilisation de cette méthode, basée sur des flux futurs actualisés, a été privilégiée pour faciliter le suivi de la valeur d'utilité dans le temps.

Les relations contractuelles clients Marfo, identifiées lors de l'acquisition de cette société en juillet 2019, sont évaluées en tenant compte du portefeuille clients catering aérien des trois précédents exercices. La durée d'amortissement de cet actif est établie à 5 ans.

Les dépenses de recherche, d'innovations produits, des marques et brevets générés en interne constatées au cours de l'exercice, sont directement comptabilisées en charge. Les frais de développement répondant aux critères d'immobilisation selon l'IAS 38 sont inscrits à

l'actif ; ils correspondent à des projets nettement individualisés, non récurrents et générant des avantages économiques à long terme significatifs. Les coûts de développement sont amortis à compter de leur date de mise en service.

1.2.7 Immobilisations corporelles

Un élément d'immobilisation corporelle est comptabilisé en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise et que le coût de cet actif pour l'entreprise peut être évalué de façon fiable. Lorsque les différentes composantes significatives d'un actif ont des durées d'utilité différentes ou qu'elles procurent des avantages selon un rythme différent, chaque élément est comptabilisé séparément.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, diminué du cumul d'amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation se compose de son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, et des frais directement attribuables pour mettre l'actif en état de marche diminué des rabais et remises obtenus.

Un test de dépréciation est réalisé dès l'instant où un indice de perte de valeur est intervenu au cours de la période. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective. Les principales durées d'amortissement retenues sont décrites ci-après :

Catégories d'actifs	Durée d'utilisation
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de constructions	10 à 20 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Mobilier & matériel de bureau et informatique	6 à 10 ans

COÛTS D'EMPRUNT

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de la construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Conformément aux dispositions de l'IAS 20, l'option de présentation dans les états financiers retenue par le Groupe est l'inscription des subventions liées à des actifs en produits différés (rubrique autres dettes). Par ailleurs, la différence de juste valeur lors de l'enregistrement initial des emprunts sans intérêts ou à taux faibles versés par une autorité publique est comptabilisée en tant que subvention.

CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16, sans distinction de la location financement ou de la location simple. Le Groupe comptabilise un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location pour la valeur actualisée des loyers à payer à la reconnaissance d'un actif identifié et du droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques ainsi que du droit de diriger l'utilisation de l'actif. Le Groupe utilise les mesures d'exemptions lorsque la valeur de l'actif est inférieure à 5 000 euros ou si la durée de location est inférieure à 12 mois. Par exception, les contrats qui contiennent une composante distincte (service) de la composante location et si la valeur de cette composante est difficilement mesurable, sont comptabilisés comme un seul contrat global.

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 banques, 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 applicable sur l'exercice est de 2,0 % à 2,5 % selon les catégories de personnel *versus* 2,5 % à 3,0 % pour les exercices antérieures 2019 ;
- le taux d'actualisation (taux de référence : taux Iboxx € corporates AA 10 +, soit 0,34 % au 31 décembre 2020 et 0,77 % au 31 décembre 2019) ;
- les tables de mortalité publiées à l'échelle nationale. Application de la table Insee 2019 pour l'exercice, et Insee 2013 pour les exercices antérieures.

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 créiteurs 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 de 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 au 1^{er} janvier 2020, soit un taux d'imposition à 28,41 % applicable pour la société mère *versus* 32,02 %. La loi de Finances 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 28,41 % 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 de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » en remplacement de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires » n'a pas eu d'incidence sur cet agrégat financier.

1.2.19 Comptabilisation des écarts de change et des effets des opérations de couverture

Les effets de change ainsi que les effets des opérations de couverture qui sont directement rattachables à des activités opérationnelles du Groupe, et notamment les achats de matières premières, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel, en charges ou produits d'exploitation.

1.2.20 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels sont des éléments non récurrents, inhabituels et significatifs au regard de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont présentés de manière distincte du résultat opérationnel courant. Ils comprennent un nombre limité de produits ou de charges tels que certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines dépréciations d'actifs non courants corporels ou incorporels, les frais d'acquisition des titres de participation, certaines charges de restructuration ou provisions relatives à des litiges majeurs pour l'entreprise.

Le résultat opérationnel intègre l'ensemble des éléments récurrents et non récurrents décrits ci-avant.

1.2.21 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en retenant :

- au numérateur le résultat net part du Groupe ;
- au dénominateur, le nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, avec et hors actions propres rachetées par la Société.

1.3 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

1.3.1 Risque de change

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

Le Groupe a recours à des produits de couverture du risque de change, contrats de change à terme et options de change sur devise afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2020, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier et octobre 2021 sont présentés ci-après :

	2020		2019	
	USD/EUR	USD/CAD	USD/EUR	USD/CAD
Ventes/Achats de devises ⁽¹⁾				
Contrats de change à terme achats	7 600	-	2 500	-
Change à terme asymétrique ou terme activant ⁽²⁾	2 900	-	4 000	-
Contrat de change à terme ventes	-	-	-	11 800
TOTAL	10 500	-	6 500	11 800

(1) Valeur nominale en milliers.

(2) Ratio 2 sur un montant nominal de 2 500 milliers d'euros au cours spot de 1,20 €.

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 2020, la part efficace comptabilisée en capitaux propres est de - 598 milliers d'euros (en cumul 724 milliers d'euros), la part inefficace ou non éligible à la comptabilité de couverture est de + 116 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 2020, le montant couvert est de 49 284 milliers d'euros *versus* 61 072 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) est néanmoins supérieur à 64,9 % à la clôture de l'exercice (contre 61,3 % en 2019) en raison d'une proportion plus grande d'emprunts bancaires à taux fixe. 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 - 261 milliers d'euros, aucune part inefficace n'a été comptabilisée en résultat sur cet exercice.

1.3.3 Risque sur titres

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

Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 214 554 actions propres pour une valeur totale de 5 538 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 27,50 euros au 31 décembre 2020, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 5 900 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 est qualifié de déconsolidant avec transfert de la quasi-totalité des risques au FCT (Fonds Commun de Titrisation) ; ce programme permet de diversifier et sécuriser les capacités de financement à court terme du Groupe. Au 31 décembre 2020, la trésorerie nette ressort à 150,5 millions d'euros (155,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 4,7 millions d'euros de découvert bancaire) *versus* 115,6 millions d'euros, le montant de financement obtenu dans le cadre du programme de titrisation étant respectivement de 64,6 millions d'euros et de 69,0 millions d'euros à la clôture des comptes. L'endettement net financier atteint 103,9 millions d'euros contre 123,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les financements bancaires du Groupe ne contiennent pas de clauses imposant le respect de ratios financiers, dites clauses de « covenants » bancaires, à l'exception d'un contrat contenant une clause d'exigibilité anticipée en cas de non respect du ratio suivant :

- ratio de dette financière nette consolidée/EBITDA maximum de 3,50.

Au 31 décembre 2020, la société Fleury Michon respecte ce ratio bancaire. Le montant restant dû de l'emprunt considéré est de 51,4 millions d'euros à la date de clôture des comptes 2020.

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

1.3.5 Risque lié à la concentration de la distribution et risque de crédit

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

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

1.4 GESTION DU CAPITAL

La politique du Groupe consiste à maintenir une structure de capital suffisante afin de garantir la pérennité de l'entreprise et de préserver la confiance des investisseurs et créanciers.

Le Conseil d'administration veille ainsi à l'adéquation du niveau de dividendes et des capacités nécessaires au développement futur de l'activité. Le Groupe porte également une attention particulière au suivi de l'endettement et du gearing (ratio d'endettement net sur capitaux propres). Ce ratio ressort à 70,0 % *versus* 64,3 % en 2019.

Note 2 Faits significatifs et Informations relatives au périmètre de consolidation

La crise sanitaire de Covid-19 avec l'état de pandémie déclaré par l'Organisation Mondiale de la Santé dès le 11 mars 2020 a impacté l'ensemble des activités du Groupe durant l'exercice 2020, en France et dans les pays dans lesquels il opère.

L'impact en terme de chiffres d'affaires est inégal selon les activités et se traduit :

- par une baisse significative de l'activité dans deux secteurs d'activité, à savoir le catering aérien et l'activité de services avec la livraison de plateaux repas et l'événementiel en entreprise ;
- par une croissance supérieure à l'attendu dans le secteur opérationnel cœur de métier GMS, toutefois dans des proportions différentes selon les gammes de produits et le contexte de consommation.

Au niveau de la performance opérationnelle il est difficile d'isoler la part imputable à la Covid-19 en raison de la multitude de facteurs, de l'évolution des mix produits, des coûts matières et approvisionnements, des négociations commerciales, des efforts commerciaux, des actions pour une excellence opérationnelle et des plans d'économies.

Néanmoins compte tenu de la pandémie mondiale et de son ampleur, nous avons intégré dans les tests réalisés sur les UGT de nouveaux scénarios avec une reprise lente du business du catering aérien et le ralentissement de l'activité plateaux repas. Le résultat opérationnel non récurrent enregistre ainsi une charge de 23,2 millions sur l'exercice 2020 en lien avec la dépréciation de valeur des actifs dédiés (goodwill) à l'activité du catering aérien.

Le Groupe a appliqué et continue encore aujourd'hui à appliquer de manière stricte les consignes gouvernementales relatives à la crise de Covid-19 en respectant les normes sanitaires et en mettant en place les organisations nécessaires pour les salariés, en privilégiant la santé de chacun. Afin de remercier l'implication des salariés durant cette période inédite, une prime exceptionnelle a été versée à mi-année, représentant une charge de 1,1 million d'euros dans les comptes de l'exercice 2020.

En revanche, la diminution drastique de la demande des activités du catering aérien et dans une moindre mesure des activités du pôle services a nécessité le recours aux dispositifs de chômage partiel ou d'indemnités gouvernementales principalement pour les activités basées au Canada et aux Pays Bas. Le Groupe a par ailleurs bénéficié du report d'échéances bancaires pour 14,9 millions d'euros et a contracté un PGE (Prêt garanti par l'État) de 15,6 millions d'euros.

En 2020, le Groupe a réalisé différentes opérations modifiant ainsi le périmètre de consolidation :

- au 1^{er} janvier 2020, la société Fleury Michon Canada, filiale à 100 % de FMSA, a fusionné avec la société Fleury Michon Amérique (ex-DDFC). Au 31 décembre 2020, la société mère FMSA est actionnaire à 100 % de la société issue de la fusion, Fleury Michon Amérique Inc. ;
- le 23 juillet 2020, Fleury Michon SA a conclu la vente des titres de la société belge Degentsekluis N.V., acquis à hauteur de 37,5 % de son capital social concomitamment au protocole d'achat de Marfo en juillet 2019. Cette opération a été réalisée à la valeur des titres consolidés pour un montant de 4,0 millions d'euros, auprès de la société belge Eamus BV, déjà actionnaire de Degentsekluis N.V. ;
- Fleury Michon a signé le 23 septembre 2020 le protocole de cession des titres de la société Piatti Freschi Italia (participation de 50 %) pour un euro symbolique et l'abandon de créances commerciales à hauteur de 9,0 millions d'euros ;
- le 30 septembre 2020 la société Fleury Michon a finalisé l'acquisition de la société AMS (Arômetsaveurs) pour 0,6 million d'euros, cette société intervenant comme fournisseur principalement pour la société Room Saveurs (restauration plateaux repas) ;
- au cours de l'exercice, le Groupe a également engagé des actions complémentaires de simplification juridique par la liquidation des sociétés Fleury Michon Norge, Fleury Michon Inc. USA, et par la décision de transmission universelle de patrimoine des sociétés Good Morning et l'Esprit Frais. De plus, devant les difficultés et incertitudes de l'activité de restauration de Jargus, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable, avec la constatation sur l'exercice d'un résultat négatif de 1,1 million d'euros en activité abandonnée.

Enfin le 20 mai 2020, la direction du Groupe a décidé de transférer les titres de Fleury Michon SA du marché Euronext Paris (marché réglementé) vers le marché Euronext Growth Paris (marché non réglementé). Cette opération permet au Groupe de réduire les contraintes associées au marché Euronext et les moyens engagés pour y répondre. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins de Fleury Michon, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers.

La liste des sociétés du périmètre de consolidation est présentée en chapitre 5.5 note 3.28.

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.

Note 3 Notes sur le bilan et le compte de résultat

3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS

INFORMATIONS SECTORIELLES AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Pôle GMS France		Pôle International		Autres secteurs		Éliminations intra-groupe		TOTAL CONSOLIDÉ	
	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 12/2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	660 747	610 198	43 632	82 681	31 070	54 741	-	-	735 449	747 620
CHIFFRE D'AFFAIRES PALIER SECTEUR	664 945	616 583	45 830	84 902	68 113	91 384	- 43 439	- 45 250	735 449	747 620
Ventes à des clients externes	660 747	610 198	43 632	82 681	31 070	54 741			735 449	747 620
Ventes entres secteurs Fleury Michon	4 198	6 386	2 198	2 222	37 043	36 642	- 43 439	- 45 250	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	36 583	- 23 070	- 34 265	916	- 10 935	- 12 213			- 8 617	- 34 367
ACTIFS SECTORIELS	517 407	490 932	93 481	123 078	89 890	144 530	- 212 741	- 217 164	488 037	541 376
Actifs non courants ⁽¹⁾	245 316	257 829	69 740	92 337	38 105	55 131			353 161	405 298
Actifs courants ⁽²⁾	272 091	233 103	23 741	30 741	51 784	89 399	- 212 741	- 217 164	134 876	136 079
PASSIFS SECTORIELS	184 122	247 198	25 165	15 624	177 435	111 192	170 689	187 899	216 033	186 114
Provisions pour risques & charges	52 155	51 162	102	537	4 724	9 531			56 980	61 230
Fournisseurs, comptes rattachés	82 490	83 150	4 290	8 725	5 097	7 363	- 5 977	- 6 374	85 900	92 864
Autres passifs ⁽²⁾	88 877	64 571	15 816	15 903	200 954	160 542	- 211 263	- 164 315	94 384	76 700
INVESTISSEMENTS	15 512	26 293	4 659	6 369	1 883	3 446	-	-	22 054	36 107
DOTATION AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS	33 644	49 291	28 215	4 353	8 155	9 744	-	-	70 015	63 387

(1) L'activité de la société Fleury Michon, notamment financière, est incluse dans « autres secteurs », soit une valeur de 24 185 k€ en actifs courant ou non courant au 31/12/2020 contre 79 105 milliers d'euros au 31/12/2019.

(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 2020	Écarts d'acquisition bruts	Dépréciation	Écarts d'acquisition nets
Pôle GMS – UGT LS	67 668	2 514	65 154
Pôle International – UGT FM Amérique (CAN) ⁽¹⁾	5 130	5 130	0
Pôle International – UGT Marfo (NLD) ⁽¹⁾	37 242	17 965	19 277
Autres secteurs – Pôle Service UGT plateaux-repas	12 742		12 742
TOTAL	122 782	25 609	97 174

Variation des écarts d'acquisition	31 décembre 2019	Variation de l'exercice	31 décembre 2020
Pôle GMS – UGT LS	65 154		65 154
Pôle International – UGT FM Amérique (CAN) ⁽¹⁾	5 494	- 5 494	0
Pôle International – UGT Marfo (NLD) ⁽¹⁾	37 310	- 18 033	19 277
Autres secteurs – Pôle Service UGT plateaux-repas ⁽²⁾	11 732	1 011	12 742
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS	116 690	- 22 516	97 174

(1) Dépréciation du goodwill des activités du catering aérien avec respectivement - 17 964 milliers d'euros (UGT Marfo – Pays-Bas) et - 5 233 milliers d'euros (UGT Fleury Michon Amérique – Canada). L'écart d'acquisition Marfo a été reconnu de manière définitive le 30 juin 2020 avec un ajustement de - 68 milliers d'euros.

(2) Acquisition ArôMetSaveurs dont l'activité est rattachée à l'UGT plateaux-repas.

La Société a reconsidéré la valeur de ses actifs financiers en intégrant l'évolution des business plans de chacune des activités selon la meilleure compréhension de la direction des tendances et des nouvelles perspectives en lien avec la crise de la Covid-19.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an à la clôture des comptes annuels et au semestre en cas d'indices de perte de valeur. La détermination de la valeur actuelle est réalisée selon la méthode des discounted cash flow avec valeur terminale (méthode des flux de trésorerie actualisés), à partir des plans prévisionnels validés par la direction du Groupe. Le calcul se base sur les principales hypothèses suivantes :

- utilisation d'un taux d'actualisation de référence à 6 % (coût moyen pondéré du capital du Groupe) ;
- la prise en compte d'une prime de risque selon les activités et la taille de l'entreprise sur son marché ;
- une hypothèse de croissance à l'infini de 1,5 % à 2 % selon les activités ;
- une période de projection des flux de trésorerie égale à 5 ans.

UGT Marfo catering aérien

En 2019, les actifs de la société Marfo sont intégrés au secteur opérationnel pôle international et viennent enrichir l'activité catering aérien existante de Fleury Michon. L'écart d'acquisition initialement comptabilisé lors de la prise de contrôle pour un montant 37 310 milliers d'euros, est établi de manière définitive au 30 juin 2020 à 37 242 milliers d'euros. La direction du Groupe a testé pour ce premier exercice la valeur recouvrable de cette activité selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Au 31 décembre 2020, le test de valeur se base sur les hypothèses majeures suivantes :

- hypothèse de taux d'actualisation à 8,5 % intégrant une prime de risque (versus 6 % coût moyen pondéré du capital du Groupe) ;
- hypothèse d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 % ;

- les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans avec une projection de retour de l'activité du catering aérien au niveau constaté avant la crise sanitaire en 2024-2025.

La valeur d'utilité ainsi déterminée étant inférieure à la valeur des actifs dédiés à cette activité, la Société a comptabilisé la dépréciation partielle du goodwill pour un montant de 17 964 milliers d'euros.

L'analyse de la sensibilité, basée sur les hypothèses clés, de la valeur d'utilité de cet UGT montre ainsi les variations suivantes :

- pour une augmentation du taux d'actualisation de 50 bp (soit un taux de 9,0 %), la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable de 3 700 milliers d'euros ;
- pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 % (versus 1,5 %), la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable de 2 600 milliers d'euros.

UGT surgelés & catering Canada

La direction du Groupe a affecté l'écart d'acquisition du Canada à son activité historique de surgelés et de catering aérien et teste la valeur recouvrable de cette activité selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. Lors de l'établissement des comptes semestriels du 30 juin 2020 et en raison des indices de pertes de valeur identifiés sur le catering aérien en lien avec la crise sanitaire et les restrictions associées, l'écart d'acquisition de 8 millions de dollars canadiens a été intégralement déprécié.

La direction du Groupe a testé de nouveau la valeur recouvrable de cette activité selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. Au 31 décembre 2020, le test de valeur se base sur les hypothèses majeures suivantes :

- hypothèse de taux d'actualisation à 8,5 % intégrant une prime de risque (versus un taux de 7 % au 30 juin 2020) ;
- hypothèse d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 % ;
- les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans avec une projection de retour de l'activité du catering aérien au niveau constaté avant la crise sanitaire en 2024-2025.

La valeur d'utilité ainsi déterminée étant supérieure à la valeur des actifs dédiés à cette activité, la Société n'a pas comptabilisé de dépréciation complémentaire.

L'analyse de la sensibilité, basée sur les hypothèses clés de la valeur d'utilité de cet UGT montre ainsi les variations suivantes :

- pour une augmentation du taux d'actualisation de 50 bp (soit un taux de 9,0 %), ayant pour effet une baisse de valeur de 4 000 milliers d'euros, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable ;
- pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 % (versus 1,5 %), ayant pour effet une baisse de valeur de 2 600 milliers d'euros, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable.

UGT plateaux-repas

En 2020 les actifs de la société AMS acquise au 1^{er} octobre 2020, dont l'écart d'acquisition de 1 011 milliers d'euros, sont intégrés l'UGT Plateaux-repas. L'activité plateaux-repas n'a pas rencontré la performance attendue sur l'exercice en raison de l'effet de la pandémie sur la majeure partie de son offre (livraison plateaux repas en entreprise et événementiels). Les restrictions sanitaires complétées par les mesures spécifiques incitant au télétravail ont fortement réduit l'activité en 2020. La direction du Groupe a testé la valeur recouvrable de cette activité selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. Au 31 décembre 2020, le test de valeur se base sur les hypothèses majeures suivantes :

- hypothèse de taux d'actualisation à 7,0 % intégrant une prime de risque (versus 6 % coût moyen pondéré du capital du Groupe) ;

- hypothèse d'un taux de croissance à l'infini de 2 % ;
- les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans avec une projection de retour de cette activité au niveau constaté avant la crise sanitaire en 2022-2023.

La valeur d'utilité ainsi déterminée, bien qu'en forte baisse, reste supérieure à la valeur des actifs dédiés à cette activité, la Société n'a ainsi pas comptabilisé de dépréciation de goodwill.

L'analyse de la sensibilité, basée sur les hypothèses clés, de la valeur d'utilité de cet UGT montre ainsi les variations suivantes :

- pour une augmentation du taux d'actualisation de 50 bp (soit un taux de 7,5 %), ayant pour effet une baisse de valeur de 3 100 milliers d'euros, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable ;
- pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1,5 % (versus 2,0 %), ayant pour effet une baisse de valeur de 2 600 milliers d'euros, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable.

UGT LS

Au 31 décembre 2020, les analyses de la sensibilité relatives aux UGT comprenant les écarts d'acquisition majeurs du Groupe, à savoir l'UGT LS (incluant les activités charcuterie, traiteur et apéritive à marque Paso) 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.

3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2020	Immobilisations incorporelles brutes	Dotations aux amortissements et dépréciations	Immobilisations incorporelles nettes
Frais d'établissement			0
Frais de développement	159	159	0
Licences et marques ⁽¹⁾	8 345	915	7 429
Droit au bail et fonds commercial	2 601	40	2 562
Logiciels	19 262	11 701	7 562
Immobilisations en cours	1 173		1 173
Avances et acomptes	0		0
TOTAL	31 541	12 815	18 726

(1) Dont valorisation pour 7 000 k€ de la marque Paso acquise en 2018.

Variation des immobilisations incorporelles	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	18 974	13 237
Dotations aux amortissements	- 2 037	- 1 491
Acquisitions/Augmentations	1 656	1 323
Cessions/Diminutions	- 6	
Variation de périmètre ⁽¹⁾	140	5 905
SOLDE FIN DE PÉRIODE	18 726	18 974

(1) Inclut en 2019 la valorisation pour 3 994 k€ des relations contractuelles de la société Marfo amortissables sur une durée de 5 ans.

Aucun frais de recherche et de développement n'a été porté à l'actif au cours de l'exercice.

3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

31 décembre 2020	Immobilisations corporelles brutes	Dotations aux amortissements et dépréciations	Immobilisations corporelles nettes
Terrains & agencements	7 319	1 124	6 195
Constructions	300 713	186 686	114 027
Installations techniques	310 180	240 007	70 173
Autres immobilisations corporelles	12 040	9 584	2 456
Droits d'utilisation des actifs loués	19 496	8 532	10 964
Immobilisations en cours	4 069	316	3 753
Avances et acomptes	6 115	12	6 103
TOTAL	659 932	446 261	213 671

Variation des immobilisations corporelles	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	231 656	209 114
Dotations aux amortissements	- 36 267	- 33 073
Acquisitions/Augmentations	21 349	34 601
Cessions/Diminutions	- 429	- 1 909
Variation de périmètre	270	9 179
Écart de conversion	- 1 339	1 210
1 ^{re} application IFRS 16 « Contrats de location » 1 ^{er} janvier 2019		11 708
Variation des droits d'utilisation des actifs loués	4 229	6 298
Dotations/Reprises des droits d'utilisation des actifs loués	- 5 800	- 5 472
SOLDE FIN DE PÉRIODE	213 671	231 656

Les coûts des emprunts ne sont pas significatifs sur l'exercice 2020 et n'ont pas été incorporés au coût d'acquisition des constructions.

3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS

31 décembre 2020	Actifs financiers bruts	Dépréciations	Actifs financiers nets
Actifs financiers non courants	6 081	1 928	4 153
Titres de participation non consolidés	617	578	39
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	1 299	1 298	1
Autres titres immobilisés	81	52	29
Dépôts et cautionnements	826		826
Autres immobilisations financières	3 258		3 258
Actifs financiers courants	1 178	1 000	178
Instruments financiers dérivés			0
Autres immobilisations financières	1 178	1 000	178
TOTAL	7 258	2 928	4 330

(1) Créances rattachées à la filiale Jargus.

31 décembre 2020	Catégories d'actifs financiers		Total	Niveau ⁽¹⁾ Hiérarch.
	Actifs financiers au coût amorti	Actifs à la juste valeur		
Actifs financiers non courants	4 085	68	4 153	
Titres de participation non consolidés		39	39	II
Créances rattachées à des participations	1		1	
Autres titres immobilisés		29	29	II
Dépôts et cautionnements	826		826	
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	3 258		3 258	
Actifs financiers courants	178	0	178	
Instruments financiers dérivés		0	0	II
Autres immobilisations financières	178		178	
TOTAL	4 262	68	4 330	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.

(2) Dont 1 950 milliers d'euros de nantissement de placements financiers en garantie d'un prêt bancaire auprès de la société Vallégrain Bio ; et 750 milliers d'euros de gage espèces remis, dans le cadre du transfert des titres vers Euronext Growth, en garantie des engagements de liquidité du FCPE Fleury Michon actionnariat portée par le partenaire bancaire pour un montant global de 1 500 milliers d'euros.

3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Titres mis en équivalence	% d'intérêt	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Platos Traditionales	50,00 %	13 931	12 287
Vallégrain Développement	50,00 %	696	1 100
Frais Émincés	50,00 %	4 811	5 389
DGK Group ⁽¹⁾	37,50 %	-	3 804
SOUS-TOTAL		19 438	22 579
Piatti Freschi Italia ⁽²⁾	50,00 %	-	- 4 155
Jargus ⁽³⁾	50,00 %	-	- 353
SOUS-TOTAL ⁽⁴⁾		-	- 4 508
TOTAL		19 438	18 071

(1) Les titres de la société belge Degentsekluis N.V., société mère du groupe DGK, détenue à 37,5 % par FMSA depuis le 23 juillet 2019, ont été cédés à la société Eamus BV le 23 juillet 2020. Cette opération a été réalisée au prix d'acquisition des titres.

(2) Les titres de la société PFI ont été cédés le 23 septembre 2020 au groupe familial Beretta. La transaction inclut la cession des titres au prix de 1 € et l'abandon des créances de 8 975 milliers d'euros que le Groupe détenait à l'égard des sociétés constituant le groupe PFI. La quote-part de résultat mis en équivalence comptabilisé sur l'exercice jusqu'à la date de cession s'élève à - 6 853 milliers d'euros.

(3) L'Assemblée générale de la société Jargus a décidé le 22 avril 2020 la dissolution anticipée et sa mise en liquidation amiable. L'impact de l'arrêt de l'activité et des dépréciations de valeurs est une charge de - 1 077 milliers d'euros compris dans le résultat net des activités cédées ou abandonnées.

(4) Les titres mis en équivalences dont la valorisation est négative sont reclassés en provisions non courantes.

	Platos Tradicionales	Vallégrain Développement	Frais Émincés
Capitaux propres au 31/12/2019	24 573	2 199	6 134
Résultat net de l'exercice	6 289	- 808	- 815
Gains/pertes direct. comptabilisés en capitaux			
Distribution de dividendes	- 3 000		- 340
Augmentation de capital			
Autres mouvements capitaux propres			
Capitaux propres au 31/12/2020	27 862	1 391	4 979
% intérêt	50,00 %	50,00 %	50,00 %
TOTAL	13 931	696	2 489
Quote-part de mise en équivalence	3 144	- 404	- 408

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 2020	31 décembre 2019
Platos Tradicionales		
Actif	117 115	112 670
Passif (hors capitaux propres)	115 724	88 097
Chiffre d'affaires	116 772	99 750
Vallégrain Développement		
Actif	4 154	5 741
Passif (hors capitaux propres)	2 762	3 541
Chiffre d'affaires	445	318
Frais Émincés		
Actif	20 832	10 880
Passif (hors capitaux propres)	15 853	4 746
Chiffre d'affaires	6 382	15 797

3.7 STOCKS

31 décembre 2020	Montant brut	Dépréciations	Montant net
Stocks matières premières	52 676	2 436	50 240
Stocks d'encours	6 016		6 016
Stocks de produits finis	17 979	1 817	16 162
Stocks de marchandises	116		116
TOTAL	76 787	4 253	72 534

Variation des stocks	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	68 294	66 632
Variation stocks	6 836	- 4 481
Mouvement de périmètre	88	6 489
Dépréciations	- 3 086	- 1 333
Reprise dépréciations	402	986
SOLDE FIN DE PÉRIODE	72 534	68 294

3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs courants – Créances		
Créances clients ⁽¹⁾	12 845	20 415
Provisions créances douteuses	- 1 072	- 588
Mouvement de périmètre	433	6 665
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	12 206	26 493
Créances sociales	1 205	1 073
Créances fiscales (dont TVA)	13 176	10 995
Comptes courants débiteurs	0	2 090
Actif d'impôt courant	5 384	7 663
Débiteurs divers ⁽²⁾	34 381	24 662
Charges constatées d'avance	827	1 465
Mouvement de périmètre	369	833
TOTAL AUTRES CRÉANCES	55 342	48 782
TOTAL	67 548	75 274

(1) Les créances clients GMS sont cédées désormais sans recours dans le cadre du nouveau contrat de titrisation déconsolidant (transfert de la quasi-totalité des risques).

(2) Inclut le montant requis dans le cadre du contrat de dépôt au profit du FCT (couverture du risque de dilution uniquement) est de 24 311 milliers d'euros au 31 décembre 2020 vs 11 316 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

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 2020	31 décembre 2019
Trésorerie	62 329	71 966
Valeurs mobilières de placement	92 841	47 810
Mouvements de périmètre	1	4 062
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	155 171	123 838
Découverts bancaires	4 530	8 248
Mouvements de périmètre	143	0
TRÉSORERIE NETTE	150 498	115 590

La trésorerie comprend les liquidités disponibles sur les comptes courants bancaires. Les équivalents de trésorerie, d'une valeur de 92 841 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

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Provisions		
Avantages au personnel	28 089	29 780
Provisions litiges de nature sociale ou fiscale	28 759	26 942
Titres mis en équivalence	132	4 508
TOTAL PROVISIONS	56 980	61 230
Provisions non courantes	42 116	48 834
Provisions courantes	14 864	12 396
TOTAL	56 980	61 230

Le 19 février 2018, 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 (période de janvier 2011 à avril 2013). L'autorité de la Concurrence a prononcé le 16 juillet 2020 une sanction de 14 761 milliers d'euros à l'encontre de Fleury Michon et deux de ses filiales ; le Groupe a ainsi enregistré une provision pour risques du montant total de cette condamnation dans les comptes au 31 décembre 2019, ces derniers ayant été approuvés par l'Assemblée générale ordinaire du 24 septembre 2020. La Société a formé un appel de ladite Décision devant la Cour d'Appel de Paris le 2 novembre 2020. Aucun montant n'a été décaissé à la date de clôture de l'exercice.

Le Groupe a procédé par ailleurs 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 provisions dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable et dont la sortie de ressources est probable ou hautement probable. Le montant cumulé de la provision pour litiges a été revu à la hausse de 1 949 milliers d'euros afin de tenir compte des changements d'appréciation du risque selon les procédures en cours. Les provisions sont constituées principalement des rehaussements notifiés par l'Urssaf (années 2009-2011, années 2013-2015 et années 2016-2018) et contestés par le Groupe.

Variation des provisions	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	61 230	34 255
Dotations aux provisions	5 340	21 666
Reprise de provisions (utilisées)	- 1 537	- 219
Reprise de provisions (non utilisées)	- 105	- 79
Autres mouvements ⁽¹⁾	- 7 948	5 606
SOLDE FIN DE PÉRIODE	56 980	61 230

(1) Les autres mouvements intègrent principalement la reprise nette de provision liés aux titres mise en équivalence dont la valorisation est négative pour - 4 376 milliers d'euros (dont cession des titres PFI) et l'écart actuariel des indemnités de fin de carrière de - 3 639 milliers d'euros.

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 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	29 780	26 575
Coûts des services rendus	1 647	1 818
Coûts des services passés		
Coût financier	214	393
Prestations versées	- 1 152	- 1 097
Charge de l'exercice	713	1 113
Gains et pertes actuariels ⁽¹⁾	- 2 487	2 092
Variation de périmètre	87	
SOLDE FIN DE PÉRIODE	28 089	29 780

(1) Le taux d'actualisation utilisé chaque année est le taux Iboxx € corporates AA 10+, ce taux est de 0,34 % au 31/12/2020 et de 0,77 % au 31/12/2019. Les gains actuariels comptabilisés directement en capitaux propres s'élèvent à - 2 404 milliers d'euros versus + 2 092 milliers d'euros en 2019.

Le montant total des engagements IFC, soit 28 089 milliers d'euros (indemnités de fin de carrière) calculé selon les nouvelles dispositions se décompose ainsi :

- 1 430 milliers d'euros montant de la provision médaille du travail ;
- 26 659 milliers d'euros montant de la provision IFC comptabilisée.

3.11 DETTES FINANCIÈRES

Dettes financières	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Emprunts bancaires	218 128	210 707
Participation des salariés	888	1 309
Dettes crédit-bail et assimilés	11 507	12 626
Dettes de locations (norme IFRS 16)	10 684	12 335
Instruments financiers dérivés ⁽¹⁾	984	558
Autres dettes financières	6 296	1 553
Autres opérations de financement ⁽²⁾	5 950	0
Concours bancaires	4 673	8 248
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	259 110	247 335
Dettes financières à long terme	173 930	184 400
Dettes financières à court terme	85 180	62 935
TOTAL	259 110	247 335

(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 260 milliers d'euros et des contrats de change à terme pour un montant de 724 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

(2) Comptabilisation de la dette financière de 5 950 milliers d'euros de l'option de vente consentie par la société mère et devenue hautement probable durant l'exercice (put minoritaires Marfo).

Variation dettes financières	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde début de période	247 335	232 252
Emprunts contractés sur l'exercice ⁽¹⁾	32 180	87 602
Remboursements emprunts	- 24 846	- 45 739
Norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1 ^{er} janvier 2019	0	11 532
Augmentation des dettes crédit-bail et locations	7 025	6 299
Diminution des dettes sur crédit-bail et locations	- 9 873	- 8 449
Augmentation participation des salariés	5	161
Diminution participation des salariés	- 426	- 580
Augmentation autres dettes financières	5 370	973
Diminution autres dettes financières	- 627	- 405
Variation instruments financiers dérivés	426	64
Variation des autres opérations de financement	- 5 950	- 40 600
Variation concours bancaires	- 3 575	5 049
Mouvement de périmètre	166	- 824
SOLDE FIN DE PÉRIODE	259 110	247 335

(1) Dont financement des investissements industriels et financiers 32 180 milliers d'euros en 2020 versus 27 602 milliers d'euros et financement des croissances externes 60 000 milliers d'euros en 2019.

Dettes financières répartition par échéances	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts bancaires	61 569	134 954	21 604
Participation des salariés	314	574	
Dettes crédit-bail et assimilés	3 199	8 308	
Dettes de locations (norme IFRS 16)	4 295	5 978	411
Instruments financiers dérivés	843	142	
Autres dettes financières	4 337	958	1 001
Autres opérations de financement	5 950		
Concours bancaires	4 673		
TOTAL	85 180	150 914	23 016

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 64,9 % à la clôture de l'exercice *versus* 61,3 % en 2019.

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 2020) est de plus ou moins 38 milliers d'euros pour l'exercice 2021.

3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ

Impôts différés par nature	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Impôts différés actif	0	0
Impôts différés passif	3 793	2 832
Impôts différés nets	3 793	2 832
Immobilisations	13 084	13 843
Provision engagement retraite	- 6 922	- 7 398
Autres	- 2 369	- 3 613
Impôts différés nets	3 793	2 832

Le taux d'imposition utilisé pour les éléments différés est de 28,41 % pour l'exercice. La loi de Finances 2018, amendée par la loi de Finances 2019, a instauré la diminution progressive de l'impôt des sociétés entre 2018 et 2022, il est ainsi tenu compte pour les différences temporelles et en fonction des échéances d'un taux d'imposition compris entre 28,41 % 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 14 852 milliers d'euros *versus* 13 822 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 2020	31 décembre 2019
Subventions département, région, POA	376	686
Fonds européen (FEOGA, IFOP, FEADER)	77	162
Fonds Province Québec	1 179	606
Divers (certificats énergie)	5 870	1 970
TOTAL	7 502	3 424

3.14 DETTES

Passifs courants – Dettes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fournisseurs d'exploitation	84 939	88 915
Mouvement de périmètre	961	3 949
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	85 900	92 864
Dettes sociales	58 370	51 353
Dettes fiscales	2 771	2 226
Fournisseurs d'immobilisations	4 966	7 475
Comptes courants créditeurs	8	- 659
Subventions	1 046	743
Passif d'impôt courant	0	0
Dettes diverses ⁽¹⁾	19 272	10 714
Mouvement de périmètre	448	1 424
TOTAL AUTRES DETTES	86 881	73 276
TOTAL	172 781	166 140

(1) Les rabais, remises et ristournes clients sont désormais présentés en autres dettes et non en déduction des créances clients du fait de la cession de l'encours brut des créances commerciales dans le cadre du contrat de titrisation avec transfert des risques.

3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffres d'affaires	31 décembre 2020	% variation	31 décembre 2019
Pôle GMS	660 747	8,3 %	610 198
Pôle International	43 632	- 47,2 %	82 681
Autres secteurs	31 070	- 43,2 %	54 741
TOTAL	735 449	- 1,6 %	747 620

3.16 CHARGES DE PERSONNEL

Charges de personnel	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Rémunération du personnel ⁽¹⁾	119 003	128 152
Charges sociales	47 601	48 346
Intéressement et participations des salariés	8 634	44
TOTAL	175 238	176 543

(1) Dont 9 211 milliers d'euros d'allocations reçues ou à recevoir dans le cadre des dispositifs d'activité partielle (France) ou de subvention salariale (Canada et Pays Bas).

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 2020	31 décembre 2019
AMORTISSEMENT RELATIONS CLIENTS – ACQUISITION MARFO	- 799	- 399
Dépréciation du goodwill UGT MARFO (NLD)	- 17 965	
Dépréciation du goodwill UGT FM Amérique (CAN)	- 5 233	
Produits/charges opérationnels de nature commerciale	- 1 300	- 300
Prime exceptionnelle de reconnaissance	- 1 060	
Dépréciation du goodwill et autres actifs Proconi – UGT LS	- 1 024	- 2 513
Provisions de nature sociale, litiges et charges à payer Urssaf	- 640	- 4 805
Provision pour risque autorité concurrence		- 14 761
Frais d'acquisition de titres de participation		- 3 691
Frais de démolition d'un ancien site de production		- 2 177
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	- 27 222	- 28 247
TOTAL	- 28 021	- 28 646

Afin d'améliorer la lecture du résultat opérationnel et du caractère significatif de Marfo, les amortissements des actifs incorporels valorisés au titre des relations clients dans le cadre de l'allocation du prix d'achat sont présentés sur une ligne séparée du résultat opérationnel courant.

Au 31 décembre 2020, La Société a également reconsidéré la valeur de ces actifs financiers en intégrant l'évolution des business plans (analyse des UGT cf. rubrique 3.2) et a ainsi déprécié les activités du catering aérien au Canada et au Pays Bas.

3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Coût de l'endettement net	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Produits financiers de gestion de trésorerie	825	1 576
Charges financières des emprunts	- 3 910	- 2 965
TOTAL	- 3 085	- 1 389

Autres charges et produits financiers	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Pertes/profits de juste valeur des instruments fin. dérivés	116	- 119
Pertes/profits de change transactions en devises	- 72	38
Pertes/profits autres actifs et passifs financiers	- 346	579
TOTAL	- 302	498

3.19 CHARGE D'IMPÔT

Impôts sur les résultats	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Charge d'impôt courant	4 400	- 687
Charge d'impôt différé	503	- 4 656
TOTAL	4 903	- 5 343

Charge d'impôt théorique	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat des activités avant impôts	- 20 208	- 20 497
Taux d'imposition applicable	28,41 %	32,02 %
Impôt théorique	- 5 741	- 6 563
Incidences des différences permanentes		
<i>Crédit d'impôt et régularisation IS exercice antérieur</i>	- 1 429	- 1 521
<i>Impact crédit d'impôt recherche et CICE (reclass. en RO)</i>	- 210	- 160
<i>Différence de taux d'imposition</i>	658	380
<i>Différences permanentes</i>	9 350	2 302
Actif d'impôt différé de l'exercice – non comptabilisé	2 277	220
Reprise d'actif d'impôt différé – exercice antérieur	0	0
TOTAL	4 903	- 5 343

3.20 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU ABANDONNÉES

En application de la norme IFRS 5 – actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées – les activités cédées en cours de l'exercice sont présentées de manière séparée et concernent les opérations suivantes :

- cession des titres de la société PFI (société mise en équivalence à 50 %) ;

- cession des titres de la société DGK (société mise en équivalence à 37,5 %) ;
- dissolution anticipée et liquidation amiable de la société Jargus (société mise en équivalence à 50 %).

	Résultat net des activités cédées ou abandonnées		
	PFI	DGK	Jargus
Perte sur créances irrécouvrables	- 8 975		
Quote-part de résultat MEE	- 6 853	225	- 1 077
Plus ou moins-value de cession	750	21	
TOTAL	- 15 078	246	- 1 077

3.21 RÉSULTAT PAR ACTION

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat net consolidé part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	- 30 526	- 43 035
Nombre d'actions	4 387 757	4 387 757
Résultat par action (<i>en euro</i>)	- 6,96	- 9,81
Nombre moyen d'actions hors actions propres	4 248 347	4 295 199
Résultat par action (<i>en euro</i>)	- 7,19	- 10,02

Le Groupe n'a pas émis d'instruments dilutifs au 31 décembre 2020.

3.22 NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX

A – Variation du besoin en fonds de roulement

Variation du besoin en fonds de roulement	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Variation des stocks	4 241	1 662
Variation des comptes clients	- 14 230	16 175
Variation des dettes fournisseurs	6 964	- 14 430
Autres créances et dettes liées à l'exploitation ⁽¹⁾	- 15 127	2 666
TOTAL	- 18 152	6 073

(1) Hors créances et dettes fiscales d'impôt des sociétés.

B – Impôt versé

L'impôt exigible sur l'exercice est de 4 400 milliers d'euros pour un montant versé de 6 684 milliers d'euros. En tenant compte du remboursement de l'Impôt des sociétés sur exercice antérieur de 4 761 milliers d'euros, le montant net payé s'élève à 1 923 milliers d'euros.

C – Opérations d'investissement

Sur l'exercice 2020, la ligne « décaissements » liée aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 23 810 milliers d'euros correspond :

- aux investissements incorporels : 1 090 milliers d'euros ;
- aux investissements corporels : 20 212 milliers d'euros ;
- à la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations : + 2 508 milliers d'euros.

D – Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en note 3.9.

3.23 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés par le groupe Fleury Michon au 31 décembre 2020 s'élèvent à 29 579 milliers d'euros :

- à hauteur de 10 814 milliers d'euros, par lettre de confort de la société mère en garantie des emprunts contractés par la société Fleury Michon Amérique Inc ;
- à hauteur de 10 980 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Platos Tradicionales en Espagne ;
- à hauteur de 2 049 milliers d'euros pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Piatti Freschi Italia, et un engagement complémentaire et accessoire du même montant de contre-garantie en second rang de l'engagement consenti par l'actionnaire Fratelli Beretta ;

- à hauteur de 2 105 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires et facilités de crédit consentis à la société Vallégrain développement ; et de 1 950 milliers d'euros de nantissement de compte à terme en garantie des emprunts bancaires de la société Vallégrain Bio ;
- à hauteur de 1 484 milliers d'euros par nantissement du fonds de commerce en garantie des emprunts bancaires souscrits pour le financement de l'immobilier et les investissements matériels de la société PASO ;
- à hauteur de 187 milliers d'euros, lettre de confort de la société mère en garantie d'un emprunt bancaire souscrit par la société Jargus ;
- 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 3 838 milliers d'euros (6 000 milliers de dollars canadiens) en garantie d'un accord de découvert bancaire souscrit par la société Fleury Michon Amérique Inc.

Programme de titrisation des créances commerciales

Le programme de titrisation est prorogé jusqu'au 30 novembre 2023. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant :

- centralisation des opérations liées à la titrisation pour le compte de la société Fleury Michon LS ;
- caution solidaire au profit d'Ester Finance Titrisation pour un montant total et dans la limite de 97 (quatre-vingt-dix-sept) millions d'euros. L'encours des créances cédées au 31 décembre 2020 est de 88,9 millions d'euros.

3.24 EFFECTIFS

Effectifs par catégorie socio-professionnelle en ETP	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Cadres	435	430
Techniciens – agents de maîtrise	889	911
Employés – ouvriers	2 465	2 596
TOTAL	3 789	3 937

Effectifs par activité en équivalent temps plein (ETP)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Pôle GMS	2 949	2 992
Pôle International ⁽¹⁾	510	651
Autres secteurs ⁽²⁾	330	294
TOTAL	3 789	3 937

(1) Variation de périmètre 2019 = 228 ETP.

(2) Variation de périmètre 2020 = 68 ETP.

3.25 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 768 milliers d'euros répartis de la manière suivante :

Rémunération des dirigeants	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Salaires et autres avantages à court terme	768	665
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-
TOTAL	768	665

Aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris par le Groupe au bénéfice des dirigeants à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Convention de prestations de services avec l'actionnaire de référence

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS (Président : M. Grégoire Gonnord) a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 972 milliers d'euros contre 943 milliers d'euros sur l'exercice 2019.

3.26 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun évènement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes consolidés.

3.27 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 2020 :

En milliers d'euros	Ernst & Young et Autres				RSM Ouest			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
● Émetteur	79,4	88,6	30 %	22 %	70,5	78,6	44 %	45 %
● Filiales intégrées globalement	172,8	130,6	64 %	32 %	91,5	101,4	56 %	56 %
Services autres que la certification des comptes								
● Émetteur	-	58,5	-	14 %				
● Filiales intégrées globalement	17,4	16,	6 %	4 %				
SOUS-TOTAL	269,6	227,6	100 %	72 %	162,0	180,0	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
● Fiscalité								
● Autres	-	114,9	-	28 %				
TOTAL	269,6	408,8	100 %	100 %	162,0	180,0	100 %	100 %

Taux moyen dollar canadien en 2020 = 0,652461.

3.28 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le groupe Fleury Michon est ainsi constitué :

Sociétés	Siège	N° SIREN	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon	La Gare 85700 Pouzauges	572 058 329		TOP		TOP
Fleury Michon LS	La Gare 85700 Pouzauges	340 545 441	100 %	IG	100 %	IG
Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP)	Rue de la Pointe 35380 Plélan Le Grand	444 525 240	100 %	IG	100 %	IG
Société d'Innovation Culinaire (SIC)	Zone Actipôle 261 avenue J. Jacques Segard 59554 Tilloy lez Cambrai	489 625 111	100 %	IG	100 %	IG
Paso	1 rue des Frères Lumière ZA des Fruchardières 85340 Olonne sur Mer	449 419 951	100 %	IG	100 %	IG
T.O.M. ⁽¹⁾	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	100 %	IG
Frais Émincés	Rue Gustave Eiffel Zone de l'Abbaye 44160 Pontchâteau	431 612 829	50 %	MEE	50 %	MEE
Room Saveurs	198 Avenue de France 75013 Paris	479 292 047	100 %	IG	100 %	IG
Good Morning ⁽¹⁾	4 Square Jouvenet 75016 Paris	520 286 386	- %	-	100 %	IG
Jargus	La Gare 85700 Pouzauges	832 705 206	50 %	MEE	50 %	IG
Très Bien Merci	198 Avenue de France 75013 Paris	801 617 291	100 %	IG	100 %	IG
L'Esprit Frais	198 Avenue de France 75013 Paris	824 066 757	100 %	IG	100 %	IG
Vallégrain Développement	ZA du Moulin de la Bourdinière 28330 Coudray-au-Perche	835 034 224	50 %	MEE	50 %	MEE
Société Immobilière et Financière d'Investissement	La Gare 85700 Pouzauges	612 036 657	100 %	IG	100 %	IG
Société Civile Immobilière des Saveurs	La Gare 85700 Pouzauges	811 012 368	100 %	IG	100 %	IG
AròMetSaveurs (AMS)	ZAC des Epineaux 10 rue Louis Blériot 95740 Frépillon	484 350 715	100 %	IG	-	-
Fleury Michon Suisse	1226 Plan Les Ouates (Suisse)		51 %	IG	51 %	IG
Piatti Freschi Italia (PFI) ⁽¹⁾	Via Bergamo 35 Merate (Italie)		- %	-	50 %	MEE
Platos Tradicionales	Buñol (Valencia) (Espagne)		50 %	MEE	50,00 %	MEE
Fleury Michon Canada (FMCI) ⁽¹⁾	Montréal – Québec (Canada)		- %	-	100 %	IG

Sociétés	Siège	N° SIREN	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon Amérique Inc.	26 rue J.-Marc-Séguin, Rigaud JOP 1P0 Québec (Canada)		100 %	IG	100 %	IG
Proconi	Industrijska ulica 6a, 9000 Murska Sobota (Slovénie)		100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Norge ⁽¹⁾	Thomas Heftyes gate 52 0267 Oslo (Norvège)		- %	-	100 %	IG
Fleury Michon Inc. ⁽¹⁾	C/O Pramex Int. Corp. 1251 Ave of Americas New York NY 10020		- %	-	100 %	IG
Marfo Food Group Holding B.V.	Koperstraat 25-31 8211AK Lelystad (Pays-Bas)		90 %	IG	90 %	IG-
De Gentse Kluis N.V. ⁽¹⁾	Albert I laan 52 8630 Veurne (Belgique)		- %	-	37,5 %	MEE

(1) Sociétés cédées ou dissoutes en cours d'exercice.

Les sociétés de droit français détenues à plus de 95 % sont intégrées fiscalement avec Fleury Michon.

IG : intégration globale.

MEE : mise en équivalence.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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.

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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

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.

Valorisation des écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2020 s'établit à K€ 97.174, ont fait l'objet de tests de dépréciation tels que décrits dans les notes 1.2.5 et 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests ainsi que les hypothèses utilisées et vérifié le caractère approprié des informations fournies dans ces notes de l'annexe aux comptes consolidés.



Reconnaissance du chiffre d'affaires

La note 1.2.18 de l'annexe aux comptes consolidés expose les règles et les méthodes comptables relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires et à l'appréciation des coûts liés aux accords de participation publicitaire, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS de ces méthodes comptables, les procédures de contrôle interne relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires et, sur un échantillon de tests, les données et hypothèses clés retenues par la direction pour déterminer les passifs pour engagements commerciaux à la clôture.

Provisions pour risques

Votre groupe constitue des provisions pour couvrir les risques sur les procédures judiciaires, administratives et autorité de la concurrence, tel que cela est décrit dans la note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, notre appréciation des provisions s'est fondée sur l'analyse des processus mis en place par la direction pour identifier et évaluer les risques ainsi que sur l'examen de l'analyse des risques effectuée par votre groupe et de la documentation correspondante.

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.

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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

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.

Fait à Saint-Herblain et à Nantes, le 28 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST

Société de commissariat aux comptes
Membre de la compagnie régionale de CRCC
de l'Ouest-atlantique

Jean-Michel Picaud
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Société de commissariat aux comptes
Membre de la compagnie régionale de CRCC
de Versailles et du Centre

Luc Derrien
Associé



4387757

NOMBRE D' ACTIONS
AU CAPITAL

FLEURY MICHON SA

HOLDING DE TÊTE DU
GROUPE

6

Comptes sociaux

6.1	BILAN	202	6.7	TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	222
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	204	6.8	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	223
6.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	205	6.9	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLÉMENTÉES	226
6.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	206			
6.5	NOTES ANNEXES	207			
6.6	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	220			

6.1 BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020			31 décembre 2019
		Montant brut	Amortissements provisions	Montant net	Montant net
ACTIF IMMOBILISÉ	3-4	409 792	138 304	271 488	277 360
Immobilisations incorporelles		25 428	7 147	18 281	18 007
Concessions brevets marques		13 870	0	13 870	13 870
Autres immobilisations incorporelles		10 450	7 147	3 303	3 576
Immobilisations en cours		1 107	0	1 107	560
Immobilisations corporelles		74 934	41 861	33 072	35 603
Terrains		1 881	329	1 552	1 583
Constructions		70 662	40 422	30 240	31 957
Installations techniques		550	410	139	493
Autres immobilisations corporelles		1 062	701	361	1 176
Immobilisations en cours		384	0	384	196
Avances et acomptes sur immobilisations		396	0	396	199
Immobilisations financières	3-5-6	309 430	89 296	220 134	223 750
Participations		305 341	89 243	216 097	219 915
Créances rattachées			0	0	0
Autres titres immobilisés		78	52	26	59
Prêts autres immobilisations financières		4 012	0	4 012	3 776
ACTIF CIRCULANT		217 861	19 399	198 462	212 984
Stocks et en cours					
Créances	5-6	69 381	19 399	49 982	101 343
Avances et acomptes		24	0	24	8
Clients et comptes rattachés		6 743	0	6 743	5 619
Autres créances		62 614	19 399	43 215	95 715
Divers		147 872	0	147 872	110 688
Valeurs mobilières de placement	8	95 089	0	95 089	47 000
Disponibilités		52 783	0	52 783	63 688
Charges constatées d'avance	10	608	0	608	952
Écart de conversion actif		0	0	0	2
TOTAL ACTIF		627 653	157 703	469 950	490 344

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CAPITAUX PROPRES	9	150 722	210 128
Capital social		13 383	13 383
Prime d'émission, fusion et apports		61 343	61 343
Réserve légale		1 554	1 554
Réserves réglementées		0	0
Autres réserves		119 979	119 979
Report à nouveau		3 728	26 591
Résultat de l'exercice		- 56 260	- 19 491
Subventions d'investissements		537	758
Provisions réglementées	5	6 458	6 011
Provisions pour risques et charges	5	2 285	2 000
DETTES	6	316 842	275 637
Emprunts auprès des établissements de crédit		118 063	109 911
Emprunts et dettes financières divers		186 177	154 157
Fournisseurs et comptes rattachés		3 797	3 262
Dettes fiscales et sociales		7 724	7 414
Dettes sur immobilisations		854	643
Autres dettes		227	250
COMPTES DE RÉGULARISATION		102	2 578
Produits constatés d'avance		102	0
Écart de conversion passif		0	2 578
TOTAL PASSIF		469 950	490 344

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Produits d'exploitation		42 483	43 767
Chiffre d'affaires net		39 783	38 323
Subventions d'exploitation		0	12
Reprises sur amortissement et provisions – transfert de charges		1 413	4 120
Autres produits		1 287	1 312
Charges d'exploitation		43 749	45 430
Achats de matières premières et autres approvisionnements		0	0
Autres charges et achats externes		20 420	23 780
Impôts et taxes		2 146	2 077
Salaires et traitements		11 854	10 572
Charges sociales		4 917	4 842
Dotations aux amortissements et provisions		3 513	3 639
Autres charges		898	519
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 1 266	- 1 663
Produits financiers		11 467	19 289
Charges financières		59 588	34 410
RÉSULTAT FINANCIER	11	- 48 120	- 15 121
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		- 49 386	- 16 783
Produits exceptionnels		27 569	702
Charges exceptionnelles		42 048	4 174
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	12	- 14 479	- 3 472
Impôts sur les bénéfices	13	- 7 605	- 764
Participation des salariés		0	0
RÉSULTAT NET		- 56 260	- 19 491

6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	- 56 260	- 19 491
Dotations/reprises aux amortissements et provisions	33 114	26 555
Plus ou moins-values de cession	32 156	1
Quote-part de subventions	- 221	- 221
Capacité d'autofinancement	8 790	6 843
Variations sur créances clients et autres	- 7 807	21 203
Variations sur fournisseurs et autres dettes	- 1 655	- 1 256
Variations du besoin en fonds de roulement (BFR)	- 9 462	19 947
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	- 673	26 790
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 2 378	- 2 534
Acquisitions d'immobilisations financières	- 1 290	- 72 145
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 137	-
Cessions ou remboursements d'immobilisations financières	4 383	68
Variations des avances consenties aux filiales	30 513	- 10 557
Subventions reçues au cours de l'exercice		
Variations du BFR liées aux immobilisations	211	- 1 299
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	32 577	- 86 468
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	- 3 372	- 5 155
Acquisition/Cession d'actions propres	- 2 825	22
Encaissements de nouveaux emprunts	19 805	66 320
Remboursements d'emprunts	- 11 691	- 19 475
Variations d'intérêts courus non échus		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	1 917	41 712
VARIATION DE TRÉSORERIE	33 821	- 17 965
Trésorerie d'ouverture	107 063	125 028
Trésorerie de clôture	140 884	107 063

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 2019	13 383	61 343	110 534	26 411	16 336	978	5 680	234 664
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat			11 000	181	- 11 181			
Dividendes versés au cours de l'exercice					- 5 155			- 5 155
Résultat de l'exercice					- 19 491			- 19 491
Quote-part de subventions versées au résultat						- 221		- 221
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							332	332
AU 31 DÉCEMBRE 2019	13 383	61 343	121 534	26 591	- 19 491	758	6 011	210 128
Opérations sur le capital								
Affectation du résultat				- 19 491	19 491			
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 3 372				- 3 372
Résultat de l'exercice					- 56 260			- 56 260
Quote-part de subventions versées au résultat						- 221		- 221
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice								
Dotations/reprises sur les provisions réglementées							447	447
AU 31 DÉCEMBRE 2020	13 383	61 343	121 534	3 728	- 56 260	537	6 458	150 722

6.5 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES SOCIAUX	
NOTE 1	FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 208
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 208
2.1	Comparabilité des comptes 209
2.2	Estimations et jugements de la direction 209
2.3	Immobilisations incorporelles 209
2.4	Immobilisations corporelles 209
2.5	Immobilisations financières (participations, autres valeurs immobilisées) 209
2.6	Créances et dettes 209
2.7	Valeurs mobilières de placement 209
2.8	Provisions pour risques et charges 210
2.9	Amortissements dérogatoires 210
2.10	Impôts sur les bénéfices 210
2.11	Médailles du travail 210
NOTE 3	ACTIF IMMOBILISÉ 210
NOTE 4	ÉTAT DES AMORTISSEMENTS 211
NOTE 5	ÉTAT DES PROVISIONS 211
NOTE 6	ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES 212
NOTE 7	CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE 213
NOTE 8	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT 213
NOTE 9	CAPITAUX PROPRES 213
NOTE 10	CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE 214
NOTE 11	RÉSULTAT FINANCIER 214
NOTE 12	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 215
NOTE 13	VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES 216
NOTE 14	INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES 216
NOTE 15	ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN 217
NOTE 16	ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL 217
NOTE 17	EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN 218
NOTE 18	ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT 218
NOTE 19	RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 218
NOTE 20	INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES 219
NOTE 21	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 219



Note 1 Faits significatifs de l'exercice

La crise sanitaire de la Covid-19 avec l'état de pandémie déclaré par l'Organisation Mondiale de la Santé dès le 11 mars 2020 a impacté la Société et les filiales dans lesquelles elle détient une participation en France et à l'étranger. En tant que société holding, Fleury Michon a déployé les moyens nécessaires et mis en place un Comité de gestion crise pour piloter les différentes actions et prendre les mesures nécessaires selon les marchés et activités.

L'activité de prestation dans les domaines informatiques, ressources humaines, comptables, financières et divers administratifs a pu être maintenue tout au long de l'exercice y compris en période de confinement avec l'instauration massive du télétravail. La Société continue encore aujourd'hui d'appliquer de manière stricte les consignes gouvernementales relatives à la crise de Covid-19 en respectant les normes sanitaires et en mettant en place les organisations nécessaires pour les salariés, en privilégiant la santé de chacun.

Le 20 mai 2020 les titres de la société Fleury Michon SA sont transférés du marché Euronext Paris (marché réglementé) vers Euronext Growth (marché non réglementé) afin de réduire les contraintes associées à la cotation et se positionner sur un marché plus en phase avec la taille et les besoins de la Société. Les actions Fleury Michon sont toujours éligibles aux PEA et PEA-PME (Code ISIN : FR 0000074759, Code mnémorique ALFLE).

Le 16 juillet 2020 l'Autorité de la Concurrence condamne 12 entreprises dans le secteur des achats et ventes de produits de charcuterie, au titre de divers griefs remontant à la période 2011-2013, pour un montant global de 93,0 millions d'euros. Fleury Michon a été condamné solidairement avec les filiales concernées à une sanction pécuniaire de 14,8 millions d'euros au titre du grief d'entente sur le prix d'achat de certaines matières premières (entente à l'amont). La Société n'est pas concernée par les griefs pour entente sur les prix de vente de produits (entente à l'aval) et conteste avoir participé à une entente anticoncurrentielle portant sur le prix d'achat de certaines matières premières (entente à l'amont). Fleury Michon a ainsi fait appel de cette décision en novembre 2020 devant la cour d'appel de Paris. Cette décision est mentionnée dans les engagements hors bilan des notes annexes et n'impacte pas les comptes de la société mère Fleury Michon SA.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ses participations :

- la recapitalisation de la société Fleury Michon Inc. (Canada) par incorporation du compte courant pour un montant de 50 408 milliers d'euros, suivie de la fusion absorption de la société Fleury Michon Amérique spécialisée en catering aérien. A l'issue de l'opération la filiale holding canadienne a repris la dénomination de la société de commercialisation Fleury Michon Amérique ;
- l'augmentation de capital de la société Piatti Freschi Italia par incorporation des comptes courants des deux actionnaires ayant chacun 50 % des droits en capital, soit un montant de 10 426 milliers d'euros pour la société Fleury Michon ; préalablement à la sortie des titres pour une valeur nette comptable de 28 544 milliers d'euros. La dépréciation des titres constatée les années précédentes a été reprise pour 18 000 milliers d'euros ;
- la cession des titres De Gentse Kluis N.V. (DGK) société de droit belge détenue à hauteur de 37,5 % du capital, récemment acquise dans le cadre du protocole d'achat du groupe Marfo, pour un montant de 4 050 milliers d'euros *versus* une valeur nette de 4 572 milliers d'euros intégrant les frais d'acquisition ;
- l'acquisition de 100 % des titres de la société ArôMetSaveurs (AMS) fournisseur privilégié de la filiale Room Saveurs pour un montant de 608 milliers d'euros.

La Société a également engagé des actions de simplification juridique :

- par la liquidation des sociétés Fleury Michon Norge, Fleury Michon Inc. (USA). La dépréciation des titres déjà constatée a été reprise pour 3 177 milliers d'euros ;
- par la dissolution le 16 décembre 2020 (transmission universelle de patrimoine) de la société l'Esprit Frais dont la réalisation définitive prend effet le 25 janvier 2021. La société a constaté une provision pour dépréciation du compte courant à hauteur de 2 030 milliers d'euros ;
- par la décision de la dissolution anticipée et la mise en liquidation amiable de la société Jargus devant les difficultés et incertitudes de l'activité de restauration. La société a ainsi constaté une perte exceptionnelle de 1 298 milliers d'euros.

La Société a également reconsidéré la valeur de ses actifs financiers en intégrant l'évolution des business plans notamment dans les activités du catering aérien et a ainsi comptabilisé 50 046 milliers d'euros de dépréciation du portefeuille titres et 5 461 milliers pour dépréciation des comptes courants associés.

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 2020 sont présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires actuellement en vigueur en France et notamment au règlement ANC n° 2016-07 (homologué par arrêté du 26 décembre 2016) modifiant le règlement ANC n° 2014-03.

2.1 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Il n'y a pas eu de changement sur les principes et méthodes comptables qui sont conformes à ceux utilisés pour la préparation des comptes de l'exercice précédent.

2.2 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

Les comptes annuels ont été préparés conformément aux normes comptables françaises et comprennent des montants qui se fondent sur les meilleures estimations et jugements de la direction. Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances avec 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 au 31 décembre 2019.

Plan des amortissements	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de construction	10 à 15 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Matériel de bureau et informatique	5 à 10 ans

2.5 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)

Les titres de participation et autres titres sont valorisés à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au prix de revient des titres et suivent le traitement fiscal dérogatoire selon l'article 9 de la loi de Finances 2007, sauf pour la société Proconi dont les frais d'acquisition ont été passés à l'origine en charge. Sur l'exercice 2019, les frais d'acquisition des sociétés Marfo Groupe Holding B.V., De Gentse Kluis B.V., et la SARL Frais Émincés sont incorporés au prix de revient des titres pour un montant de 3 691 milliers d'euros.

Les actions d'autocontrôle sont classées en « autres immobilisations financières » et sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque le cours moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au cours moyen d'acquisition, à l'exception des titres rachetés en vue de les annuler par réduction de capital.

2.3 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.

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 paiement excessifs. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en euros sur la base du dernier cours du change. Lorsque l'application du taux de conversion à la date de clôture de l'exercice a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites à l'actif du bilan pour les différences correspondant à une perte latente ou au passif du bilan pour les différences correspondant à des gains latents. Les pertes de change latentes peuvent entraîner, à due concurrence, la constitution d'une provision pour risques.

2.7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Il s'agit de placements de trésorerie constitués essentiellement de certificats de dépôt négociables ou de comptes à terme. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la clôture est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont constituées de manière à prendre en compte les obligations de la Société à l'égard de tiers, dont il est probable ou certain qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente, et dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise.

2.9 AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

Au plan fiscal, la durée d'usage prévalant, la différence avec l'amortissement comptable est déduite par la constatation d'une provision exceptionnelle pour amortissement dérogatoire.

2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La société Fleury Michon est tête du groupe fiscal constitué en application du régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI et suivants. La convention d'intégration fiscale applicable pour l'exercice 2020 est la méthode dite de la « neutralité ». La charge d'impôt est déterminée comme en absence d'intégration fiscale, et les économies d'impôt des sociétés réalisées par le groupe fiscal sont conservées chez la société mère.

2.11 MÉDAILLES DU TRAVAIL

La provision pour médailles du travail est constituée au fur et à mesure du temps de présence des salariés en fonction de la probabilité d'atteindre l'ancienneté requise pour l'octroi de la médaille (prise en compte de la rotation du personnel, des tables de survie, et d'un taux d'actualisation).

Note 3 Actif immobilisé

Postes	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	13 870	0	0	13 870
Fonds de commerce	0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles	9 973	477	0	10 450
Immobilisation en cours	560	892	345	1 107
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	24 404	1 369	345	25 428
Terrains	1 881	0	0	1 881
Constructions	70 707	657	703	70 662
Installations techniques, matériel et outillage	963	87	500	550
Autres immobilisations	2 190	130	1 257	1 062
Immobilisation en cours	196	384	196	384
Avances et acomptes	199	396	199	396
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	76 134	1 654	2 855	74 934
Participations	280 289	61 442	36 390	305 341
Créances rattachées à des participations	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	112	0	34	78
Prêts autres immobilisations financières	3 776	750	515	4 012
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	284 177	62 192	36 938	309 430
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	384 715	65 216	40 138	409 792

La Société a procédé au cours de l'exercice 2020 à différentes opérations sur les titres de participations notamment de recapitalisation et de cession de filiales dont le détail est repris dans les faits marquants de l'exercice note 1.

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice 2020 s'élèvent à un montant de 2 283 milliers d'euros *versus* 2 534 milliers d'euros en 2019 et sont financés globalement par de nouveaux emprunts bancaires. Ces investissements

correspondent principalement aux améliorations du système d'information (ERP) et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Le renouvellement du matériel informatique et de téléphonie fait l'objet de contrats de location et les investissements de matériels informatiques préalablement autofinancés ont fait l'objet d'une cession-bail pour une valeur nette comptable de 1 026 milliers d'euros.

Note 4 État des amortissements

Amortissements	Amortissement au début de l'exercice	Dotations	Diminutions	Amortissement à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles	6 397	749	0	7 147
AMORT. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	6 397	749	0	7 147
Terrains	298	31	0	329
Constructions	38 750	2 374	703	40 422
Installations techniques, matériel et outillage	470	81	141	410
Autres immobilisations	1 013	278	590	701
AMORT. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	40 531	2 764	1 434	41 861
TOTAL AMORTISSEMENT	46 929	3 513	1 434	49 008

Note 5 État des provisions

Nature des provisions	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant en fin d'exercice
Provisions pour investissement	0	0	0	0
Provisions pour hausse des prix	0	0	0	0
Amortissements dérogatoires	6 011	1 003	556	6 458
Autres provisions	0	0	0	0
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	6 011	1 003	556	6 458
Provisions pour pertes de change	2	0	2	0
Provisions pour médailles du travail	78	0	4	74
Provisions pour impôts	0	0	0	0
Autres provisions pour risques et charges	1 920	1 670	1 379	2 211
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES ⁽¹⁾	2 000	1 670	1 385	2 285
Sur immobilisations	60 426	50 046	21 177	89 296
Stock et encours	0	0	0	0
Comptes clients	0	0	0	0
Autres provisions pour dépréciations	15 199	5 461	1 261	19 399
TOTAL PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS	75 625	55 507	22 438	108 695
TOTAL PROVISIONS	83 637	58 180	24 379	117 438

(1) Dont montant des reprises de provisions utilisées 1 381 milliers d'euros.

Les variations principales constatées sur l'exercice concernent :

- la dépréciation des titres de la société Fleury Michon Amérique (pourcentage de détention du capital 100 %) pour un montant de 25 000 milliers d'euros ;
- la dépréciation des titres de la société Marfo Group Holding B.V. (pourcentage de détention du capital 90 %) pour un montant de 24 600 milliers d'euros ;
- la dépréciation de 100 % des titres de la société Piatti Freschi Italia (pourcentage de détention du capital 50 %) constatée en 2019 pour un montant de 18 000 milliers d'euros a été reprise en totalité suite à la sortie des titres ;
- la dépréciation des créances rattachées à des titres de participation préalablement dépréciés pour un montant de 5 461 milliers d'euros ;
- la comptabilisation d'une provision pour risque de nature commerciale de 1 300 milliers d'euros ;
- la provision pour risque de nature sociale constatée en 2019 pour 1 000 milliers d'euros a été reprise dans son intégralité.

Note 6 État des échéances, des créances et dettes

Nature des créances	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	0	0	0
Prêts	0	0	0
Autres immobilisations financières	4 012	0	4 012
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	4 012	0	4 012
Créances clients et comptes rattachés	6 743	6 743	0
Personnel et comptes rattachés	16	16	0
Créances sociales et fiscales	6 143	6 143	0
Groupe et associés	39 622	39 622	0
Débiteurs divers ⁽¹⁾	24 927	24 927	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	77 451	77 451	0
Charges constatées d'avance	608	608	0
TOTAL CRÉANCES	82 071	78 059	4 012

Nature des dettes	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et 5 ans au plus	Dont à plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	118 023	35 723	71 254	11 046
Emprunts et dettes financières divers	3 949	3 890	59	0
Concours bancaires courants	40	40	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 797	3 797	0	0
Personnel et comptes rattachés	4 987	4 987	0	0
Dettes fiscales et sociales	2 736	2 736	0	0
Dettes sur immobilisations	854	854	0	0
Groupe et associés ⁽¹⁾	190 322	190 322	0	0
Autres dettes	227	227	0	0
Produits constatés d'avance	102	102	0	0
TOTAL DETTES	325 037	242 678	71 313	11 046

(1) Dans le cadre du programme de titrisation de créances de la filiale Fleury Michon LS, la société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant. La Société a obtenu à ce titre un financement de 64 486 milliers d'euros. Au 31 décembre 2020, le dépôt subordonné s'élève à 24 311 milliers d'euros et les avances consenties à la filiale en contrepartie de la cession de créances sont de 88 946 milliers d'euros.

Note 7 Créances et dettes représentées par des effets de commerce

Créances clients et comptes rattachés	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-

Il n'existe pas de dettes ou de créances représentées par des effets de commerce à la clôture de l'exercice.

Note 8 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont composées de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme et sont inscrites pour une valeur comptable de 91 950 milliers d'euros en augmentation par rapport à la situation du 31 décembre 2019 qui comptabilisait

47 000 milliers d'euros. Le montant de trésorerie immédiatement disponible ressort en clôture à 52 783 milliers d'euros *versus* 63 688 milliers d'euros.

Note 9 Capitaux propres

En milliers d'euros	31 décembre 2019	Affectation du résultat 2019	Variation	31 décembre 2020
Capital social	13 383			13 383
Prime d'émission, de fusion, d'apport...	61 343			61 343
Écarts de réévaluation	0			0
Réserve légale	1 554			1 554
Réserves réglementées	0			0
Autres réserves	119 979	0		119 979
Report à nouveau	26 591	- 22 864		3 728
Résultat de l'exercice 2019	- 19 491	- 19 491		
Résultat de l'exercice 2020			- 56 260	- 56 260
Subvention et provisions réglementées	6 769		226	6 995
CAPITAUX PROPRES	210 128	- 3 372	- 56 034	150 722

Au 31 décembre 2020, le capital est inchangé et se compose de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros. Un dividende de 3 510 milliers d'euros a été versé au cours de l'exercice.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAARS sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, la parité ayant été confirmée par délibération du conseil le 1^{er} avril 2016. La période d'exercice a

débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'est achevée le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice, aucun BSAAR n'a été exercé.

Par ailleurs au 31 décembre 2020, la Société détenait par autocontrôle 212 827 *versus* 90 455 actions du fait de la distribution de 10 660 actions gratuites et du rachat de 133 032 actions d'autocontrôle. Les actions propres sont comptabilisées pour une valeur nette comptable de 5 490 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 25,80 euros.

Note 10 Charges à payer, produits à recevoir et charges constatées d'avance

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Charges à payer		
Emprunts et dettes auprès Ets de crédit	419	364
Emprunts et dettes financières divers	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 505	1 152
Dettes fiscales et sociales	4 230	3 643
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	65	257
Avoirs à établir	0	0
Autres dettes	215	235
TOTAL CHARGES À PAYER	7 435	5 652
Produits à recevoir		
Clients et comptes rattachés	898	944
Créances fiscales et sociales	15	0
Avoirs à recevoir	17	0
Autres créances	8	88
Disponibilités	1 374	2 391
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	2 312	3 423
Charges constatées d'avance		
Charges d'exploitation	608	952
Charges financières	0	0
TOTAL CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	608	952

Note 11 Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice s'élève à - 48 120 milliers d'euros *versus* - 15 121 milliers d'euros en 2019 et se décompose ainsi :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Produits financiers		
Produits Financiers de participations	6 731	15 962
Produits des autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	0	0
Autres intérêts et produits assimilés	2 158	3 077
Reprises sur provisions et transfert de charges	1 376	250
Différences positives de change	1 203	0
Produits nets de cession sur valeurs mobilières de placements	0	0
Reprises sur provisions financières		
TOTAL	11 467	19 289

Charges financières	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dotations financières aux amortissements et provisions	54 412	30 999
Intérêts et charges assimilées	5 161	3 410
Différences négatives de change	15	0
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placements	0	0
TOTAL	59 588	34 410
RÉSULTAT FINANCIER	- 48 120	- 15 121

En 2020, les provisions financières se composent principalement de la dotation pour dépréciation des titres de sociétés et des créances rattachées aux titres de participation pour un montant respectivement de 50 046 milliers et de 4 163 milliers d'euros (cf. note annexe 5).

Note 12 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à - 14 479 milliers d'euros *versus* - 3 472 milliers d'euros en 2019.

En 2020, Il intègre la sortie des titres de la société Piatti Freschi Italia pour un montant de - 10 544 milliers, la dépréciation des créances rattachées à des titres de participation pour un montant de 1 298 milliers d'euros et la comptabilisation d'une provision pour risque de nature commerciale de 1 300 milliers d'euros.

Produits exceptionnels	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Sur opérations de gestion	3	0
Sur opérations en capital	5 639	221
Reprises sur amortissements dérogatoires	556	467
Reprises sur provisions (hausse des prix)	0	0
Reprises sur provisions	21 371	14
TOTAL	27 569	702

Charges exceptionnelles	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Sur opérations de gestion	260	121
Sur opérations en capital	38 021	2 200
Dotations aux amortissements dérogatoires	1 003	799
Dotations aux provisions (hausse des prix)	0	0
Dotations aux provisions (autres réglementées, risques et charges)	2 765	1 054
TOTAL	42 048	4 174
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 14 479	- 3 472

Note 13 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

	Résultat avant impôt	Impôt dû	Montant net
Courant (y compris participation des salariés)	- 49 386	- 6 823	- 42 563
Exceptionnel	- 14 479	- 782	- 13 697
TOTAL	- 63 865	- 7 605	- 56 260

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI. Le régime retenu est celui de droit commun, la société Fleury Michon étant tête de Groupe. Les dividendes reçus des filiales pour un montant de 6 731 milliers d'euros ne sont pas soumis à l'impôt à l'exception de la quote-part pour frais et charges.

Note 14 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

Résultat de l'exercice	- 56 260
Dotations provisions réglementées	1 003
Reprises provisions réglementées	- 556
Réduction d'impôt correspondant	- 321
Augmentation d'impôt correspondant	178
RÉSULTAT HORS ÉVALUATION FISCALES DÉROGATOIRES	- 55 956

Note 15 Engagements financiers hors bilan

Engagements donnés cautions ⁽¹⁾	28 085
Engagements reçus cautions ⁽²⁾	3 838
Indemnités de fin de carrière au 31/12/2020 ⁽³⁾	2 331

(1) Dont pour sûreté des emprunts bancaires et/ou garantie de contrat de location financement consentis :

- à la filiale Platos Tradicionales : 10 980 milliers d'euros ;
- à la filiale Fleury Michon Amérique : 10 814 milliers d'euros (16 905 milliers de dollars canadiens), lettre de confort émise en garantie de emprunts bancaires de la société ;
- à la société Piatti Freschi Italia : 2 049 milliers d'euros, en principal et accessoire entre contre garantie de l'engagement consenti par l'actionnaire Fratelli Beretta (levée de caution en cours) ;
- aux filiales Vallégrain Développement et Vallégrain Bio : 2 105 milliers d'euros de caution et 1 950 milliers d'euros de nantissement de compte à terme ;
- à la filiale Jargus : 187 milliers d'euros, lettre de confort émise en garantie d'un emprunt bancaire de la société ;

(2) Dont engagements reçus de 6 M\$ canadiens soit 3 838 milliers d'euros à la clôture 2020.

(3) Les engagements de retraite sont calculés à partir de la rémunération brute charges sociales comprises et tiennent compte d'un taux d'actualisation (0,34 %), de l'ancienneté, de l'âge prévisible moyen de départ en retraite (63 ans), de l'espérance de vie (INSEE 2019), 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 2 331 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice, le notionnel résiduel des swaps de taux d'intérêt est de 49 284 milliers d'euros versus 61 072 milliers d'euros, dont 34 284 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 - 261 milliers d'euros contre - 314 milliers d'euros en 2019.

La société Fleury Michon est sanctionnée solidairement avec ses filiales charcuterie (FMLS, CCP) pour un montant de 14 761 milliers d'euros par décision de l'Autorité de la concurrence du 16 juillet 2020.

Programme de titrisation des créances commerciales

Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances de sa filiale Fleury Michon LS. La société Fleury Michon intervient en qualité d'entité centralisatrice, de garant et de déposant. La caution solidaire donnée au profit de Ester Finance Titrisation s'élève à un montant total et dans la limite de quatre-vingt-dix-sept millions d'euros (97 millions d'euros). L'encours des créances cédées par FMLS au 31 décembre 2020 est de 88,9 millions d'euros.

Note 16 Engagements en matière de crédit-bail

Immobilisations en crédit-bail (en milliers d'euros)	Coût d'entrée	Dotation aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice	cumulées	
Immobilisations Incorporelles (logiciels)	3 820	381	2 885	934
Terrains	888			888
Constructions	25 096	1 321	10 840	14 256
Matériel et outillage	1 137	95	95	1 042
TOTAL	30 940	1 796	13 820	17 120

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	
Immobilisations Incorporelles (logiciels)	245	4 341	48	2	50	
Terrains						
Constructions	2 287	18 130	2 325	6 611	8 935	109
Matériel et outillage	98	98	393	688	1 081	6
TOTAL	2 630	22 569	2 765	7 301	10 066	116

Note 17 Effectifs moyens en équivalent temps plein

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Cadres	78	83
Agents de Maîtrise, Techniciens	102	103
Ouvriers/Employés	4	13
TOTAL	184	199

Note 18 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Accroissements (en milliers d'euros)

Provisions pour hausse des prix	0
Amortissements dérogatoires	6 458
Autres provisions réglementées	0
Subventions d'investissements	537
TOTAL	6 995
IMPÔTS CORRESPONDANTS (32,02 %)	2 240

Allègements (en milliers d'euros)

Charges déductibles l'année suivante	42
TOTAL	42
IMPÔTS CORRESPONDANTS (32,02 %)	13

Note 19 Rémunération des organes d'administration et de direction

Les rémunérations indiquées sont celles allouées au cours de l'exercice et comprennent la part fixe, la part variable, la rémunération des administrateurs (ex jetons de présence) et les avantages de toute nature.

RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX	768
---	------------

Les modalités et principes de détermination des rémunérations des dirigeants sont reprises dans le chapitre gouvernement d'entreprise rubrique 3.3 Informations sur les rémunérations du Rapport annuel.

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 972 milliers d'euros sur l'exercice 2020.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes.

6.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En euros	Capital de la Société	Capitaux propres avant affectation des résultats (autre que capital)	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable brute des titres détenus
1) Filiales				
● Fleury Michon LS	46 578 708	110 383 475	100,00 %	80 624 431
● Fleury Michon Traiteur de la Mer	37 000	-	100,00 %	37 000
● Société d'Innovation Culinaire	6 237 000	- 3 458 750	100,00 %	6 237 000
● Société Immobilière Financière d'Investissement	143 055	1 631 639	100,00 %	470 249
● Room Saveurs	7 800 000	- 1 804 463	100,00 %	7 800 000
● PASO	220 650	1 950 910	100,00 %	43 919 887
● SCI Gigaro	1 000	382 746	80,00 %	0
● Très Bien Merci	40 000	- 2 445 569	100,00 %	40 000
● L'Esprit Frais	1 000 000	- 10 146 245	100,00 %	1 000 000
● Fleury Michon Amérique ⁽¹⁾	72 091 034	- 53 462 650	100,00 %	74 662 112
● Proconi (Slovénie)	3 373 471	- 8 736 112	100,00 %	13 460 000
● Fleury Michon Suisse ⁽²⁾	92 575	54 208	51,00 %	34 753
● Frais Émincés	269 048	5 613 131	50,00 %	5 652 572
● Marfo Group Holding B.V.	18 712 615	3 132 352	90,00 %	61 803 352
● Platos Traditionales	15 500 000	13 641 705	50,00 %	7 362 500
● Vallégrain Développement	2 000 000	- 456 514	50,00 %	1 000 000
● Jargus	100 000	- 1 584 193	50,00 %	50 000
● Arômetsaveurs ⁽³⁾	323 000	- 779 764	100,00 %	608 300
2) Participations				
● L'Assiette Bleue	329 264	nc	12,97 %	77 975
● SCI immobilière des saveurs	10 000	- 191 927	1,00 %	100
● Le Perche Agricole	688 700	nc	25,00 %	500 241
● Autres participations				66
TOTAL				305 340 538

(1) CAD taux de conversion clôture 0,639672 pour capital et taux de conversion moyen de 0,652461 pour résultat.

(2) CHF taux de conversion clôture 0,925754 pour capital et taux de conversion moyen de 0,923537 pour résultat.

(3) Exercice du 1^{er} juillet au 31 décembre 2020.

nc : non communiqué.

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Renseignements financiers au
80 624 432		734 333 738	13 056 066	3 653 232	31/12/2020
37 000		-	-		sans activité
6 237 000	1 861 238	71 144 567	- 2 138 351		31/12/2020
470 249	1 237 074	43 332	22 236		31/12/2020
7 800 000	1 542 958	11 016 682	- 3 558 646		31/12/2020
43 919 887		22 895 137	- 1 501 547	1 397 450	31/12/2020
0	83 257	541 479	149 450		31/12/2020
100	2 391 327	0	- 32 542		31/12/2020
1 000	9 110 792	223 580	- 7 914 551		31/12/2020
25 408 112		12 690 012	- 7 752 440		31/12/2020
1 000	10 277 547	7 437 887	- 710 109		31/12/2020
753		1 609 660	87 857		31/12/2020
5 652 572		6 381 829	- 815 209	170 000	31/12/2020
37 203 352	778 277	1 608 000	- 545 438		31/12/2020
7 362 500		116 771 557	6 228 273	1 500 000	31/12/2020
770 000	150 000	445 335	242 299		31/12/2020
100	1 298 552	57 839	- 684 292		en cours de liquidation
608 300	692 500	1 276 518	- 296 127		31/12/2020
75	10 510	nc	nc		31/12/2020
100		216 142	- 41 535		31/12/2020
500		nc	nc		31/12/2020
66					
216 097 098	29 434 032			6 720 682	

6.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2016	2017	2018	2019	2020
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	41 947 923	45 542 553	38 385 246	38 323 270	39 783 084
b) Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions et participations	26 513 435	22 055 676	23 381 662	15 486 171	- 26 550 765
c) Impôts sur les bénéfices	972 225	- 750 793	207 357	- 763 887	- 7 604 956
d) Participation des salariés	11 060	0	0	0	0
e) Bénéfice après impôts, amortissements et provisions et participations	20 370 045	19 588 251	16 335 539	- 19 491 443	- 56 260 072
f) Montant des bénéfices distribués	4 826 533	4 826 533	5 265 308	3 510 206	0,00 ⁽¹⁾
3. Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant amortissements et provisions	5,82	5,20	5,28	3,70	- 4,32
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions et participations	4,64	4,46	3,72	- 4,44	- 12,82
c) Dividende versé à chaque action	1,10	1,10	1,20	0,80	0,00 ⁽¹⁾
4. Personnel					
a) Nombre de salariés (moyen)	181	222	195	199	184
b) Montant de la masse salariale	9 944 518	11 921 259	10 371 222	10 572 279	11 854 272
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	5 016 356	5 660 235	4 517 915	4 842 261	4 916 883

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

6.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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.

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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

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.

Valorisation des titres de participation

La note 2.5 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes comptables relatives à la valorisation et à la dépréciation des titres de participation. Nous avons examiné la pertinence des approches mises en œuvre par votre société sur la base des éléments disponibles à ce jour, ainsi que du caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration 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.441-6 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 l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

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.

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.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

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.

Fait à Saint-Herblain et Nantes, le 28 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST

Société de commissariat aux comptes membre
de la compagnie régionale de CRCC de l'Ouest-
atlantique

Jean-Michel Picaud

Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Société de commissariat aux comptes membre
de la compagnie régionale de CRCC de Versailles
et du Centre

Luc Derrien

Associé

6.9 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale de la société Fleury Michon,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

► AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.), FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ JUSQU'AU 23 SEPTEMBRE 2020

Personne concernée

M. Billy Salha, directeur général de votre société et administrateur de la société (P.F.I.).

Nature et objet

Augmentation du capital

En date du 6 mai 2020, votre conseil d'administration a autorisé, au nom de votre société, l'augmentation du capital réalisée par la société Piatti Freschi Italia (P.F.I.) par incorporation d'une quote-part du compte courant d'associé de votre société.

Modalités

Par cette augmentation du capital réalisée le 8 mai 2020, votre société a incorporé dans le capital de la société Piatti Freschi Italia (P.F.I.) une quote-part du compte courant à hauteur de EUR 10 425 647.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention permettait à la société Piatti Freschi Italia (P.F.I.), dont votre société détenait une part du capital, d'améliorer sa situation bilantielle et d'accroître ses chances de redressement.

► AVEC LA SOCIÉTÉ VALLEGRAIN DÉVELOPPEMENT, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

a) Nature et objet

Caution solidaire

En date du 16 décembre 2020, votre conseil d'administration a consenti, au nom de votre société, l'octroi d'une caution solidaire à hauteur de la totalité du montant de deux emprunts contractés par la société Vallegrain Développement, dont votre société possède 50 % du capital, dont les montants respectifs sont de EUR 330 000 (construction d'un bâtiment et acquisition de matériel à destination d'une activité d'alimentation de porcs bio) et EUR 150 000 (financement du besoin en fonds de roulement).

Modalités

Au 31 décembre 2020, les montants du capital restant dû des emprunts concernés par cette garantie et contractés par la société Vallegrain Développement sont respectivement de EUR 330 000 et EUR 150 000.

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 société Vallegrain Développement, dont votre société détient 50 % du capital, de financer un investissement et de disposer d'une réserve de trésorerie.

b) Nature et objet

Caution gagiste

En date du 16 décembre 2020, votre conseil d'administration a consenti, au nom de votre société, l'octroi d'une caution gagiste, adossée à un nantissement de placement financier ouvert dans les livres de la banque prêteuse, à hauteur de la totalité du montant d'un emprunt contracté par la société Vallegrain Bio, société contrôlée par la société Vallegrain Développement, soit un montant de EUR 1 950 000.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du gage espèce accordé par votre société s'établit à EUR 1 950 000.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : cette convention a permis à la société Vallegrain Bio, dont votre société détient indirectement 50 % du capital, de refinancer son compte courant d'associé avec votre filiale Vallegrain Développement.

Conventions autorisées depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

▶ AVEC LA SOCIÉTÉ SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTROLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.)

Personne concernée

M. Grégoire Gonnord, président du conseil d'administration de votre société et directeur général de la société S.H.C.P.

Nature et objet

En date du 21 avril 2021, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une nouvelle convention de prestations de services et d'animation stratégique ayant pour but de définir le champ de la mission confiée à la S.H.C.P. et les modalités de sa rémunération. Cette convention annule et remplace la précédente convention conclue en décembre 2007 et ses avenants n° 1 de décembre 2009 et n° 2 d'avril 2016.

Modalités

Cette convention de prestations de services avec la S.H.C.P. ne s'est pas appliquée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : l'intérêt de cette convention pour votre société réside dans le fait que cette dernière pourra bénéficier des travaux du comité stratégique de la S.H.C.P.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

▶ AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.), FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ JUSQU'AU 23 SEPTEMBRE 2020

Personne concernée

M. Billy Salha, directeur général de votre société et administrateur de la société P.F.I.



a) Nature et objet

En date du 4 septembre 2018, votre conseil d'administration a octroyé, au nom de votre société, un engagement de caution en principal de EUR 4 000 000 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 4 000 000, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. concernée par cette garantie s'élève à EUR 2 048 654.

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 EUR 4 110 643 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 4 110 643, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Dans le cadre de la cession des titres de la société P.F.I. par votre société le 23 septembre 2020, la présente caution a été intégralement levée en date du 5 février 2021 après le remboursement anticipé du prêt.

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 EUR 7 500 000 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 7 500 000, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Dans le cadre de la cession des titres de la société P.F.I. par votre société le 23 septembre 2020, la présente caution a été intégralement levée en date du 12 janvier 2021.

d) 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 la société 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

Dans le cadre de la cession des titres de la société P.F.I. par votre société le 23 septembre 2020, la présente caution a été intégralement levée en date du 10 février 2021.

e) 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 EUR 686 013 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 686 013, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Dans le cadre de la cession des titres de la société P.F.I. par votre société le 23 septembre 2020, la présente caution a été intégralement levée en date du 28 janvier 2021.

f) 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 EUR 998 843 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 998 843, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société P.F.I.

Modalités

Au cours de l'exercice 2020, le capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. a pu être intégralement remboursé.

► AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Personne concernée

M. Billy Salha, directeur général de votre société et administrateur de la société Platos Tradicionales.

a) Nature et objet

En date du 15 mai 2018, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre Société un engagement de caution en principal de 4 000 000 euros ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de 4 000 000 euros, pour sûreté complémentaire et accessoires de la garantie du même montant qui sera accordée par la société Torrent Fimer au profit de la banque consentant le prêt à la société Platos Tradicionales.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Platos Tradicionales concernée par cette garantie s'élève à EUR 2 973 393.

b) Nature et objet

En date du 21 décembre 2006, votre conseil de surveillance a autorisé votre directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales dans la limite de EUR 30 000 000.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du capital restant dû des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales concernée par ces garanties s'élève à EUR 3 827 280.

► AVEC LA SOCIÉTÉ JARGUS, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

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 EUR 260 000 au profit de la banque consentant le prêt à la société Jargus.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Jargus concernée par cette garantie s'élève à EUR 187 384.

► AVEC LA SOCIÉTÉ VALLEGRAIN DÉVELOPPEMENT, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Nature et objet

En date du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a octroyé, au nom de votre société, toutes garanties pour sûreté de remboursement d'un emprunt de EUR 2 400 000 au profit de la banque consentant le prêt à la société Vallegrain Développement.

Modalités

Au 31 décembre 2020, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Vallegrain Développement concernée par cette garantie s'élève à EUR 1 625 045.

► AVEC LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON AMÉRIQUE INC. (CANADA), FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Personnes concernées

M. Billy Salha, directeur général de votre société et administrateur de la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada).

Nature et objet

En date du 17 décembre 2019, votre conseil d'administration a consenti, au nom de votre société, la conclusion d'une lettre de confort pour un montant maximal de CAD 16 905 000 au profit de votre filiale Fleury Michon Amérique Inc. (Canada) en garantie de prêts contractés par cette dernière auprès de la Banque d'Investissement du Canada.

Modalités

Au 31 décembre 2020, la lettre de confort n'a pas été établie par votre société au profit la société Fleury Michon Amérique Inc. (Canada).

► AVEC LA SOCIÉTÉ TRÈS BIEN MERCI !, FILIALE DE VOTRE SOCIÉTÉ

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

► AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.)

Personne concernée

M. Grégoire Gonnord, président du conseil d'administration de votre société et directeur général de la 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 2020, une somme de EUR 971 906.

Saint-Herblain et Nantes, le 28 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres
Luc Derrien



FLEFR0000074759
EURONEXT PARIS

27%
FLOTTANT

3%
SALARIÉS



Informations sur la Société et le capital

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	234	7.3	ACTIONNARIAT	239
7.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	238	7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	239
7.2.1	Capital social	238	7.3.2	Franchissements de seuils sur les 12 derniers mois	239
7.2.2	Historique du capital social	238	7.3.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions	240
			7.3.4	Actionnariat des salariés	240
			7.3.5	Autocontrôle	240
			7.3.6	Délégations et autorisations	242
			7.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	243
			7.4.1	Données sur le cours de Bourse	243
			7.4.2	Transfert des titres sur le marché Euronext Growth Paris	244

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION SOCIALE

Fleury Michon

SIÈGE SOCIAL

La Gare, 85700 Pouzauges

Téléphone : 02 51 66 32 32

Courriel : info.finances@fleurymichon.fr

FORME JURIDIQUE

Société anonyme à Conseil d'administration, de nationalité française, régie notamment par le Code de commerce.

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Origine du fonds ou de l'activité : acquisition par fusion-absorption le 7 novembre 1998 avec la société Fleury Michon RCS 552 016 875 (commencement de la fabrication de produits alimentaires le 1^{er} avril 1921).

Durée : 99 années, qui viendront à expiration le 6 novembre 2097, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

NUMÉRO D'IDENTIFICATION

572 058 329 RCS La Roche-sur-Yon

LEI

96950009EM1D72NGCV27

EXERCICE SOCIAL

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- la fabrication et le commerce de tous produits alimentaires, et notamment à base de viande, de poisson, salaisons, légumes, fruits, etc. ;
- l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;
- la fourniture de toutes prestations de services en matière commerciale, financière, administrative ou autres, ainsi que la réalisation de toutes opérations financières, immobilières ou commerciales, tant au profit ou à destination des sociétés, dans lesquelles est détenue une participation, que de tiers ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet social ainsi défini ou susceptible d'en faciliter la réalisation, l'extension ou le développement.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

- 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, bénéfiques ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- II. Chacune des actions donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfiques 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. Un actionnaire pourra se faire représenter non seulement par un autre actionnaire, son conjoint ou son partenaire pacsé, mais également par toute personne physique ou morale de son choix.

En l'absence du Président du Conseil d'administration, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'administration délégué à cet effet.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements. Le vote à distance par voie électronique est expressément autorisé et peut être utilisé à l'occasion de toute Assemblée générale d'actionnaires, quel qu'en soit l'objet.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

- II. Un ou deux salariés actionnaires sont nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

Par ailleurs, lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi (article L. 225-27-1-II du Code de commerce) est inférieur ou égal à 8, le Conseil d'administration comprend en outre un Administrateur représentant les salariés. Lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du I. ci-dessus et calculé conformément à la loi est supérieur à 8, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation, un second Administrateur représentant les salariés est nommé. Si le nombre d'Administrateur redevient inférieur ou égal à 8, le mandat du second Administrateur représentant les salariés sera maintenu jusqu'à son échéance. Le(s) candidat(s) au mandat d'Administrateur est (sont) désigné(s) par le Comité d'entreprise de la Société.

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pris en compte ni pour la détermination du nombre minimal et maximal d'Administrateurs, ni pour l'application des dispositions de l'article L. 225-18-1 al. 1^{er} du Code de commerce.

- III. Les membres du Conseil d'administration, quelles que soient les modalités et le fondement juridique de leur désignation, sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans.

Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle).

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.

La Société a émis 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR) le 22 mars 2013. Les BSAARS étaient incessibles et non exerçables pendant une durée de trois ans. Chaque BSAAR permettait d'acquies ou de souscrire, au choix de l'émetteur,

une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1^{re} cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'est achevée le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice et jusqu'à la date de fin de la période d'exercice du 22 mars 2020, aucun BSAAR n'a été exercé.

Informations sur les bons de souscription (BSAAR) au 31 décembre 2020

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 31/12/2020	-	4 387 757	3,05	13 382 658,85

(1) Valeur nominale de 20 francs (3,04898 euros).

Aucun événement n'est venu modifier le capital social au cours de l'exercice.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Répartition du capital et des droits de vote	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
	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)	2 096 361	47,78 %	57,62 %	2 050 689	46,74 %	55,34 %	2 034 548	46,37 %	54,82 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier – Gonnord)	482 635	11,00 %	13,54 %	500 307	11,40 %	13,74 %	516 448	11,77 %	14,17 %
SOUS-TOTAL CONCERT	2 578 996	58,78 %	71,16 %	2 550 966	58,14 %	69,08 %	2 550 966	58,14 %	68,99 %
Autres membres groupe familial (Magdelénat)	269 257	6,14 %	7,28 %	269 257	6,14 %	7,11 %	269 257	6,14 %	7,10 %
Public	1 186 679	27,05 %	17,69 %	1 336 134	30,45 %	19,99 %	1 324 734	30,19 %	19,95 %
FCPE actionnariat salariés	138 271	3,15 %	3,87 %	140 915	3,21 %	3,82 %	151 565	3,45 %	3,96 %
Auto contrôle	214 554	4,89 %	-	90 455	2,06 %	-	91 205	2,08 %	-
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 71,16 % des droits de vote (69,07 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2020.

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 Finance a informé la société Fleury Michon SA avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % en capital, le 31 janvier 2020. À cette date, la société de gestion détenait 90 000 titres, soit 2,05 % du capital et 1,22 % des droits de vote de Fleury Michon SA ;
- la société DNCA Finance a informé la société Fleury Michon SA avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 4 % en capital, le 31 mars 2020. À cette date, la société de gestion détenait

288 664 titres de ladite société au titre de ses OPC gérés (Organismes de Placements Collectifs) ;

- la société Financière de l'Échiquier, agissant pour le compte d'OPC dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 2 % du capital de la société Fleury Michon le 7 décembre 2020. À cette date, les OPC détenaient 78 639 actions et droits de vote de la Société représentant 1,792 % du capital et 1,074 % des droits de vote de ladite société.

Ces franchissements de seuil résultent d'une acquisition des actions de la société Fleury Michon sur le marché.

7.3.3 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS

Par lettre en date du 10 juin 2002, la société holding de contrôle et de participations, (FHC Holding ayant été absorbée au 30 décembre 2011), et les membres de la famille Gonnord, à savoir M. Yves Gonnord, M^{me} Geneviève Gonnord, M. François Chartier, ainsi que M. Grégoire Gonnord, M^{me} Claire Gonnord, M^{lle} 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 138 271, soit 2 644 actions de moins par rapport à 2019. La part du capital social détenue par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise est de 3,15 % contre 3,21 % 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.

Le dispositif d'actionnariat des salariés a été complété par la mise en place de plans d'attribution d'actions gratuites. Au cours de l'exercice 2017, les salariés du Groupe des sociétés ayant leur siège en France ont bénéficié de l'attribution effective de 91 650 actions gratuites (30 actions par bénéficiaire) sous réserve d'une ancienneté suffisante. Ces actions ont été immédiatement disponibles, le conseil n'ayant pas fixé de période de conservation. Les actions sous condition de performance ont également été livrées aux salariés bénéficiaires, à savoir 210 actions par bénéficiaires pour un total de 13 440 actions.

Les deux principaux plans d'attribution d'actions gratuites ont ainsi permis 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 cette opération initiale et sur délégation des Assemblées générales annuelles, 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, 132 salariés (ou ayant droits) désignés ci-avant ont bénéficié chacun de 30 actions Fleury Michon, soit un total de 3 960 actions propres distribuées.

7.3.5 AUTOCONTRÔLE

Les opérations récentes et significatives concernent :

- d'une part, la cession en juillet 2014 de 95 000 actions auto-détenues par la Société (représentant 2,1 % du capital) et la cession concomitante de 60 238 actions complémentaires dans les mêmes conditions que l'opération principale par la société holding de contrôle et de participations (SHCP), le flottant a été élargi pour atteindre 26 % du capital ;
- d'autre part au cours de l'exercice 2017, l'attribution effective des actions gratuites réservées aux salariés du Groupe et actions gratuites sous condition de performance réservées aux Comités de direction et cadres de direction. Le nombre d'actions propres ainsi distribuées est respectivement de 91 650 actions et de 13 440 actions ;
- par ailleurs, 37 238 actions propres ont également été cédées, principalement en 2017, du fait de l'exercice de bons de souscription d'actions (BSAAR). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016 et s'est achevée cette année le 22 mars 2020. Le nombre de bons de souscription n'ayant pas été exercé s'élève à 23 973 BSAARs ;
- enfin au cours de l'exercice, la Société a initié deux programmes de rachats d'actions clos respectivement en juillet et décembre 2020. Le rachat d'actions de la Société est autorisé dans la limite de 10 % du capital social conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, des dispositions du règlement 2273/2003 pris en application de la Directive « abus de marché » et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF ;

- le premier programme a été autorisé par l'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2019 pour une période de 18 mois. Dans le cadre de ce programme, la société Fleury Michon s'est portée acquéreur de 91 755 de ses propres actions,
- le deuxième programme a été autorisé par l'Assemblée générale annuelle du 24 septembre 2020 pour une nouvelle période de 18 mois, la société Fleury Michon s'est alors portée acquéreur de 41 277 de ses propres actions.

Les actions ainsi détenues sont affectées à la couverture des plans d'actions gratuites, de performance ou de plans d'options d'achat à destination des salariés ou dirigeants.

Par ailleurs, 10 660 actions propres ont également été cédées du fait de l'attribution définitive d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe.

Ainsi au 31 décembre 2020, la Société détenait par autocontrôle 212 827 *versus* 90 455 du fait des rachats et de la distribution des actions gratuites mentionnés ci-avant. Les actions propres sont comptabilisées pour une valeur nette comptable de 5 490 milliers d'euros *versus* 2 665 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 25,80 euros *versus* 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 01/01/2019	91 205	29,47	2 687
Achats actions propres au cours de l'exercice			
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 750	29,47	- 22
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2019	90 455	29,47	2 665
Achats actions propres au cours de l'exercice	133 032	23,60	3 139
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 10 660	29,47	- 314
Actions propres annulées			
TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2020	212 827	25,80	5 490

En tenant compte des actions propres détenues par l'intermédiaire du contrat de liquidité, soit 1 727 actions (motif animation du cours de Bourse : achats 32 431 actions, ventes 31 639 actions au cours de l'exercice 2020, soit une part de capital de 0,04 %), la part du capital

social auto-détenu s'élève à 4,89 % au 31 décembre 2020 *versus* 2,08 % au 31 décembre 2019. Le coût annuel du contrat d'animation du cours de Bourse s'élève à 23 222 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 31/12/2018	Rachats/ Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2019	% du capital
Opération de croissance externe					0	
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions					0	
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	91 205	- 750			90 455	2,06 %
Annulation d'actions					0	
TOTAL ACTIONS PROPRES	91 205	- 750	0	0	90 455	2,06 %

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2019	Rachats/ Cessions	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2020	% du capital
Opération de croissance externe					0	
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions					0	
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	90 455	122 372			212 827	4,85 %
Annulation d'actions					0	
TOTAL ACTIONS PROPRES	90 455	122 372	0	0	212 827	4,85 %

Par suite du transfert des actions composant le capital de la Société sur le marché Euronext Growth, et connaissance prise des dispositions de l'article L. 225-209-2 du Code de commerce, dans sa rédaction modifiée par la loi Soihili du 19 juillet 2019, l'Assemblée générale ordinaire du 24 septembre 2020 a autorisé le Conseil d'administration à utiliser les actions rachetées et auto-détenues pour une autre finalité, qu'il déterminera, que celle à laquelle elles auront initialement été affectées.



7.3.6 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS

7.3.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS – POUVOIRS DU CONSEIL CONCERNANT LE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée délègue chaque année au conseil le pouvoir de procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- soit d'animer le cours 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 ; 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 ;
- 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 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 24 septembre 2020.

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 10 000 000 d'euros.

7.3.6.2 AUTORISATIONS DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL

L'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 24 septembre 2020 dans sa dix-huitième 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 au cours de l'exercice.

7.3.6.3 DÉLÉGATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES OPÉRATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL

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 DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 28 mai 2019 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuites. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

- Le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2019 a décidé l'attribution d'actions gratuites en application de la délégation consentie par la dernière Assemblée générale annuelle. Les conditions de présence évoluent avec une ancienneté requise désormais de 12 mois contre 3 mois sur les plans précédents. Le montant maximal d'actions distribuables est de 5 000 actions.
- Le Conseil d'administration en date du 2 juillet 2020 a décidé de mettre en œuvre un plan pluriannuel d'attribution d'actions de performance d'actions de Fleury Michon SA. Le plan favorise une approche long terme et est adossé à un critère financier, à savoir la croissance de l'EBITDA, en lien avec le développement et les enjeux du Groupe. Le montant maximal d'actions distribuables est de 15 399 actions.

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 24 septembre 2020 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuites. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

- Le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2020 a décidé l'attribution d'actions gratuites en application de la délégation consentie par la dernière Assemblée générale annuelle. Le conseil a décidé l'attribution de 30 actions par bénéficiaire nouveau salarié engagé, dans la Société ou certaines filiales du Groupe, sous conditions de présence avec une ancienneté requise de 12 mois. Le montant maximal d'actions distribuables est de 5 000 actions.

7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Growth Paris.

Le titre Fleury Michon change de marché de cotation : radiation des actions sur Euronext Paris – compartiment C et admission des actions sur Euronext Growth Paris, le 20 mai 2020.

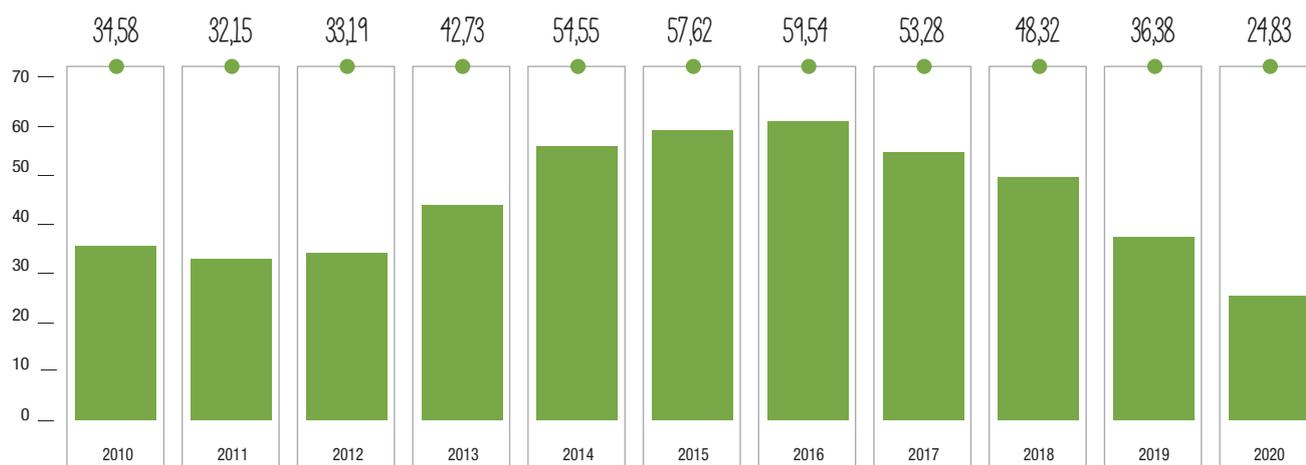
Les actions Fleury Michon sont éligibles aux PEA et PEA-PME

Code ISIN : FR 0000074759

Code mnémonique ALFLE.

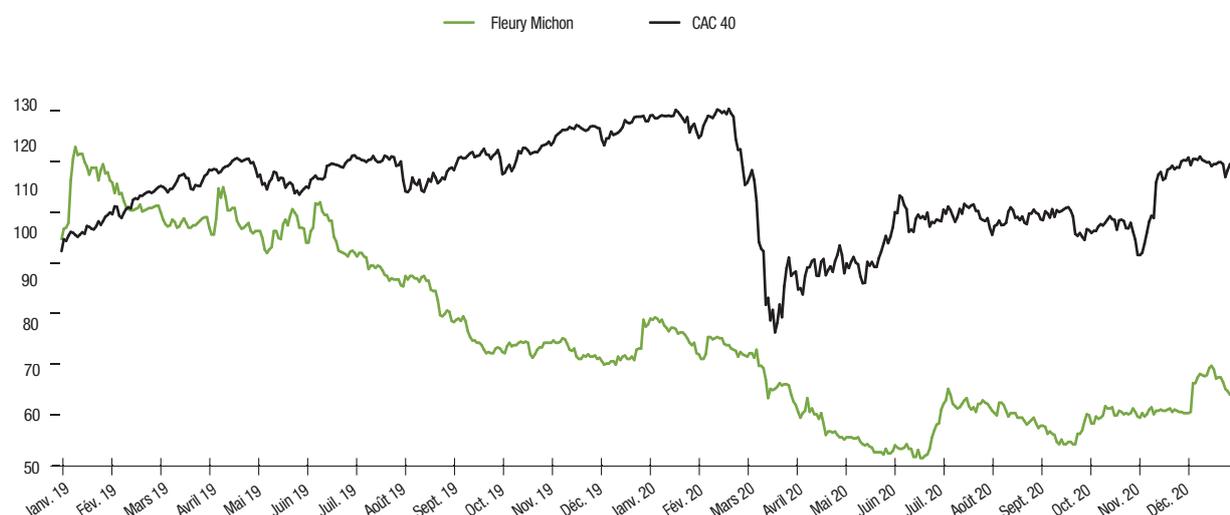
7.4.1 DONNÉES SUR LE COURS DE BOURSE

COURS MOYEN HISTORIQUE



Données sur le titre	2016	2017	2018	2019	2020
Plus haut cours de clôture (en euros)	64,60	65,20	55,60	47,00	32,20
Plus bas cours de clôture (en euros)	55,30	42,83	37,60	28,10	20,00
Dernier cours de l'exercice (en euros)	64,40	46,96	38,60	31,60	27,50
Moyenne quotidienne des échanges	1 328	1 893	1 138	1 218	1 722
Volume total des échanges	346 500	482 767	290 089	311 932	440 817



ÉVOLUTION DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ SUR 2 ANS (RÉFÉRENCE CAC 40) BASE 100 AU 1^{ER} JANVIER 2019

7.4.2 TRANSFERT DES TITRES SUR LE MARCHÉ EURONEXT GROWTH PARIS

La demande d'admission des titres de la société Fleury Michon SA sur le marché Euronext Growth à Paris a été approuvée par le Comité des admissions d'Euronext le 14 mai 2020. L'admission des actions est effective le 20 mai 2020.

Le document d'information élaboré dans le cadre de ce transfert est disponible en ligne sur le site internet de la Société www.fleurymichon.fr dans la rubrique le Groupe, Finance, Documents 2020 – communiqués.

MOTIFS DU TRANSFERT

Ce transfert va permettre au Groupe de réduire les contraintes associées au marché Euronext et les moyens engagés pour y répondre. Euronext Growth propose un fonctionnement simplifié, plus adapté à la taille et aux besoins du Groupe, tout en lui permettant de continuer à bénéficier de l'attrait des marchés financiers.

CONSÉQUENCES DU TRANSFERT

Conformément à la réglementation en vigueur, le Groupe souhaite informer ses actionnaires de certaines conséquences d'un tel transfert (liste non exhaustive) :

En matière d'information financière périodique :

- allongement du délai de publication du rapport semestriel, incluant les états financiers consolidés semestriels, à 4 mois maximum suivant la clôture du semestre (au lieu de 3 mois sur Euronext) et dispense de la revue limitée des Commissaires aux comptes ;
- sur Euronext Growth, la Société a le libre choix en matière de référentiel comptable (français ou IFRS) pour l'établissement des comptes consolidés. Sur ce point, le Groupe maintient aujourd'hui ses pratiques précédentes et donc continue à appliquer le référentiel comptable IFRS.

En termes de protection des actionnaires minoritaires :

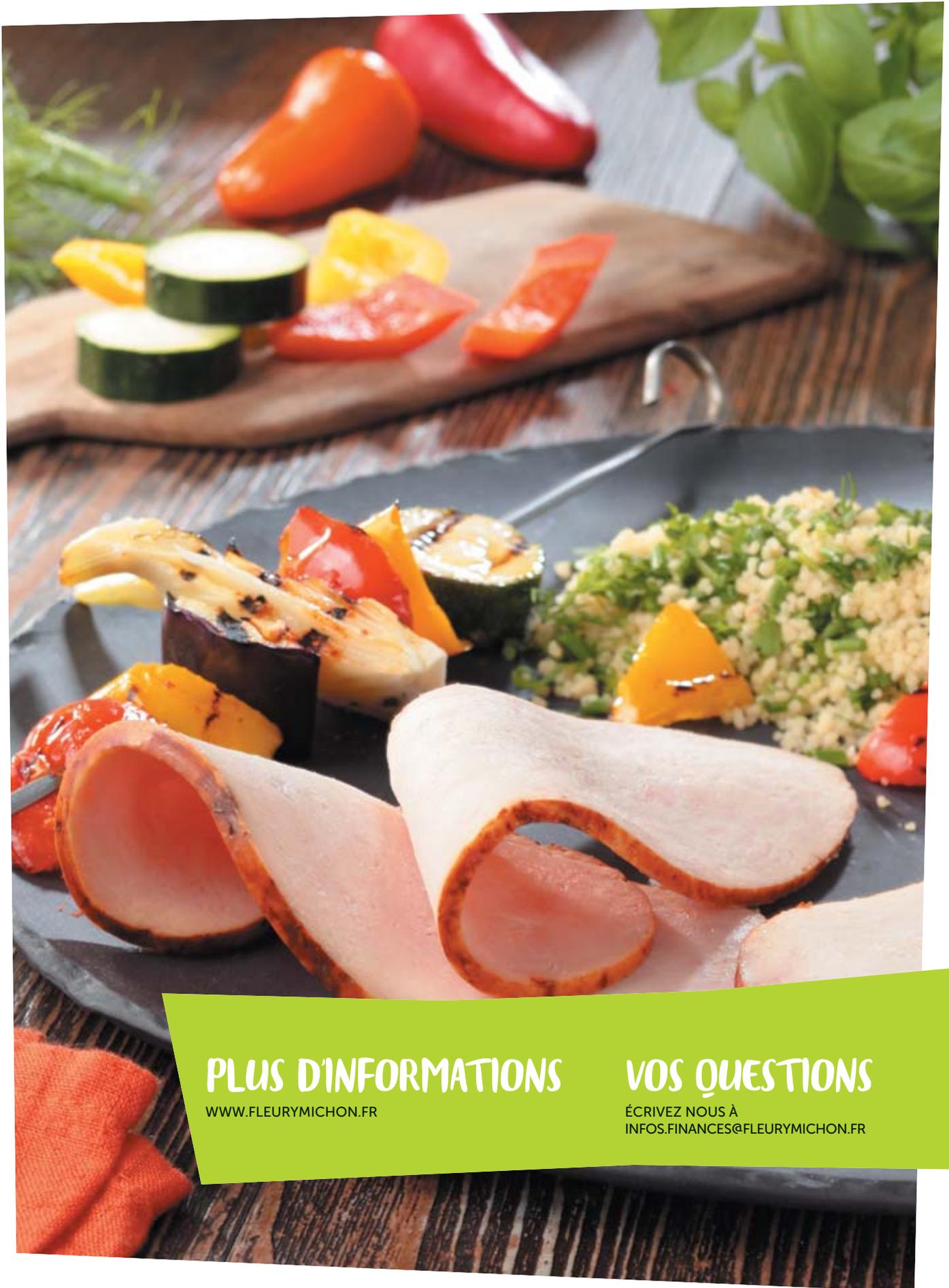
- sauf dérogation, la protection des actionnaires minoritaires de la Société est assurée sur Euronext Growth par le mécanisme de l'offre publique obligatoire en cas de franchissement, directement ou indirectement, seul ou de concert, du seuil de 50 % du capital ou des droits de vote ;
- les sociétés cotées sur Euronext Growth ne doivent communiquer au marché en termes d'évolution de l'actionnariat que les franchissements de seuils (à la hausse ou à la baisse), des seuils de 50 % et 95 % du capital ou des droits de vote.

Cependant, conformément à la loi, la société Fleury Michon SA restera soumise, pendant une durée de 3 ans à compter du transfert sur Euronext Growth, au régime des offres publiques obligatoires et au maintien des obligations d'information relatives aux franchissements de seuils telles qu'applicables pour les sociétés cotées sur Euronext.

En matière d'information permanente :

- Fleury Michon continuera de délivrer une information exacte, précise et sincère, en rendant publique toute information privilégiée concernant le Groupe, conformément au règlement européen sur les abus de marchés (Règlement MAR). Les dispositions de ce règlement, notamment en matière de déclaration des transferts sur les titres des dirigeants, resteront également applicables.

Fleury Michon SA est accompagnée sur Euronext Growth par CIC Market Solutions en tant que listing sponsor.



PLUS D'INFORMATIONS

WWW.FLEURYMICHON.FR

VOS QUESTIONS

ÉCRIVEZ NOUS À
INFOS.FINANCES@FLEURYMICHON.FR



Assemblées générales

8.1	PROJET DE RÉOLUTIONS	248
8.1.1	Assemblée générale ordinaire	248
8.1.2	Assemblée générale extraordinaire	252

8.1 PROJET DE RÉSOLUTIONS

Texte des résolutions devant être soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 9 juin 2021.

8.1.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport général des Commissaires aux comptes, du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif à ce rapport, approuve les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 2020 ne font apparaître aucune somme au titre des dépenses non déductibles fiscalement.

La perte de l'exercice 2020	- 56 260 072 €
Sera affectée de la façon suivante :	
● apurement du compte report à nouveau bénéficiaire ;	3 727 807 €
● imputation sur le compte « autres réserves » dont le montant sera ramené de 119 979 336 € à 67 447 071 €.	52 532 265 €
L'Assemblée générale décide par ailleurs la distribution d'un dividende prélevé sur le compte « autres réserves » d'un montant de 1 € par action soit, pour 4 387 757 actions la somme globale de :	4 387 757 €
Ce qui aura pour effet de ramener le montant du compte « autres réserves » de 67 447 071 € à 63 059 314 €.	

Chaque action recevra un dividende de 1 euro. Ce dividende sera versé au plus tard le 16 juin 2021, 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 RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Groupe établi par le Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2020, tels qu'ils lui sont présentés.

TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide, conformément aux propositions du Conseil d'administration, l'affectation 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 0,70 euro.

Exercice	Nombre d'actions existantes	Dividende brut par action
2017	4 387 757	1,10 €
2018	4 387 757	1,20 €
2019	4 387 757	0,80 €

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 0,80 euros par action mis en distribution par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 24 septembre 2020, soit la somme totale de 3 510 205,60 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 2020.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Grégoire Gonnord, demeurant 11, rue Linné, 75005 Paris, pour une durée de trois ans qui prendra fin à la date de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et tenue en 2024.

SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Pierre Jourdain, demeurant 44, rue des Aulnes, 92330 Sceaux, 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 2023 et tenue en 2024.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Hervé Gonnord, demeurant 9, impasse de la Citerne, 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 2023 et tenue en 2024.

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 :

HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires de Monsieur Vincent Roquebert, demeurant 33, rue Sarberie, 49300 Cholet, 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 2023 et tenue en 2024.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Olivier Fuzeau, demeurant 6, rue Chabot, 79140 Brétignolles, 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 2023 et tenue en 2024.

DIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, et constatant que les mandats de la société Ernst & Young et autres, l'un de nos deux Commissaires aux comptes titulaires, et de la société Auditex, l'un de nos deux Commissaires aux comptes suppléants, viennent à expiration, décide :

- de nommer en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire la société Ernst & Young Audit représentée par Monsieur Luc Derrien domiciliée 1-2, place des Saisons, 92037 Paris La Défense CEDEX pour une durée de six exercices, prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026 et tenue en 2027 ;
- de ne pas renouveler le mandat de co-Commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex, domiciliée 1-2, place des Saisons, 92037 Paris La Défense CEDEX, comme nous l'y autorise l'article 21.2 de nos statuts, le co-Commissaire aux comptes titulaire dont le renouvellement du mandat vous est proposé ci-dessus étant une personne morale pluripersonnelle.

ONZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, conformément à l'article 225-45 du Code de commerce, décide d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de rémunération de l'activité d'Administrateur (ex-jetons de présence) pour l'exercice 2021, une somme globale de 170 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, pendant une nouvelle période de 18 mois, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à procéder, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- soit d'animer le cours par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- soit de les conserver en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- soit de couvrir l'exercice d'options de conversion, d'échange ou de tout autre mécanisme de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions ;
- soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du groupe Fleury Michon, soit dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, soit plus généralement dans le cadre de toute cession et/ou attribution d'actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales ;
- soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital, en vue d'optimiser le résultat

par action, conformément à l'autorisation qui est sollicitée auprès de votre Assemblée dans la dix-huitième résolution ci-après.

Étant précisé que le nombre d'actions rachetées par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros.

Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros.

Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 10 000 000 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 24 septembre 2020.

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 58,78 % des actions et 69,07 % 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 ;
- modifier, dans les limites et conditions prévues par la loi, l'affectation des actions auto-détenues.

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 l'augmentation de capital réalisée par la société P.F.I. par incorporation d'une quote-part, à hauteur de 10 425 647 euros, du compte courant d'associé de Fleury Michon SA ; cette opération, qui avait vocation à transformer une part importante de notre créance sur P.F.I. en capital, avait pour objectif de contribuer au redressement de la situation financière de notre filiale et de sa situation bilantielle. Cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2020.

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 l'octroi par notre Société d'une caution solidaire à hauteur de la totalité du montant de deux emprunts contractés par Vallegrain Développement, dont notre Société possède 50 % du capital, dont les montants respectifs sont de 330 000 euros (Construction bâtiment et acquisition de matériel à destination d'une activité d'alimentation de porcs bio) et 150 000 euros (Financement du besoin en fonds de roulement). Cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2020.

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 l'octroi par notre

Société d'une caution gagiste, adossée à un nantissement de placement financiers ouvert dans les livres de la banque prêteuse, à hauteur de la totalité du montant d'un emprunt contracté par Vallegrain Bio, contrôlée par Vallegrain Développement, d'un montant de 1 950 000 euros (Refinancement de compte courant d'associé). Cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2020.

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 l'actualisation de la Convention d'animation stratégique entre S.H.C.P. et la société, par la conclusion d'une nouvelle convention, dénommée « Convention de prestations et d'animation stratégique » afin de mettre à jour les modalités des prestations réalisées par la S.H.C.P. ainsi que son rôle de holding animatrice de la famille actionnaire et de la stratégie du groupe. Cette convention a été préalablement autorisée par notre conseil d'administration dans sa séance du 21 avril 2021.

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 au cours de l'exercice écoulé des conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont la conclusion ou la poursuite avait déjà été approuvée par votre Assemblée, la liste de ces conventions figurant dans le rapport spécial établi par les commissaires aux comptes et mis à votre disposition préalablement à la tenue de l'Assemblée.

8.1.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

DIX-HUITIÈME 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 (article L. 22-10-59 nouveau) du Code de commerce de la Société ou de certaines des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. décide que le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire ;
3. décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 1 % du capital de la Société à ce jour, sous réserve d'éventuels ajustements aux fins de maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de 10 % du capital de la Société à ce jour ;
4. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux (2) années, le Conseil d'administration étant libre d'allonger cette période d'acquisition et de fixer ou de ne pas fixer, au terme de ce délai, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires ;
5. décide que l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux bénéficiaires d'actions existantes auto-détenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage.

DIX-NEUVIÈME 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 (article L. 22-10-59 nouveau) 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.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 18 de nos statuts pour y intégrer la possibilité de tenir les Assemblées exclusivement par visioconférence ou par conférence téléphonique, comme l'autorise l'article L. 225-103-1 al. 1 (article L. 22-10-38) du Code de commerce. L'Assemblée décide par ailleurs que le droit reconnu à un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social de s'opposer à ce qu'une Assemblée générale extraordinaire soit tenue exclusivement par visioconférence ou par conférence téléphonique pourra s'exercer après les formalités de convocation.

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.

Les Assemblées pourront être tenues exclusivement par visioconférence ou par conférence téléphonique. Le droit reconnu à un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social de s'opposer à ce qu'une Assemblée générale extraordinaire soit tenue exclusivement par visioconférence ou par conférence téléphonique pourra s'exercer après les formalités de convocation.

Lors de la tenue de toute Assemblée générale, un actionnaire pourra se faire représenter non seulement par un autre actionnaire, son conjoint ou son partenaire pacsé, mais également par toute personne physique ou morale de son choix. »

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.

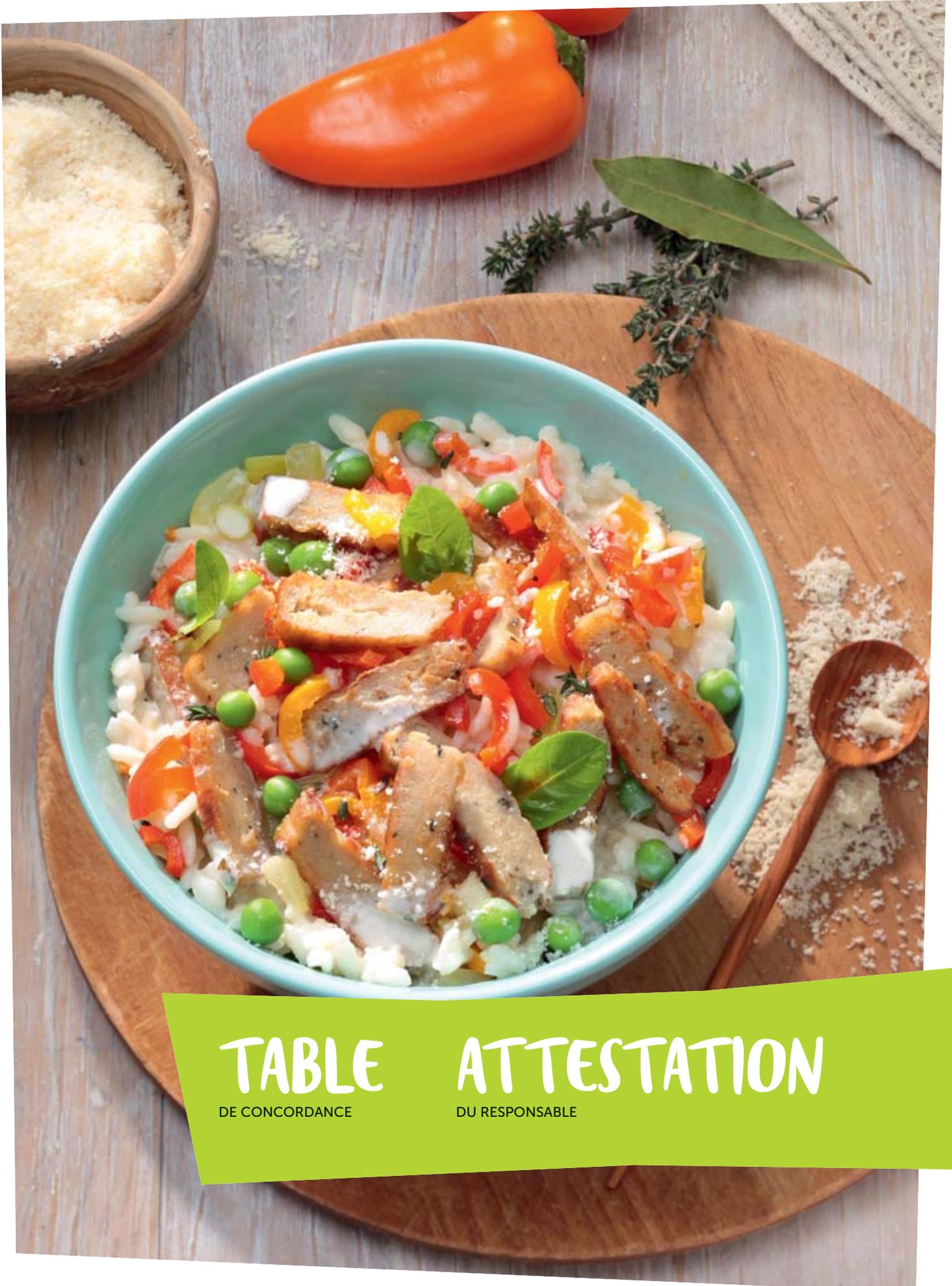


TABLE ATTESTATION

DE CONCORDANCE

DU RESPONSABLE

9

Informations complémentaires

9.1	PERSONNE RESPONSABLE	256	9.5	ORGANISME TIERS INDÉPENDANT DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	258
9.2	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	256	9.6	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	259
9.3	CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE	256	9.7	LEXIQUE	261
9.4	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR	257			

9.1 PERSONNE RESPONSABLE

J'atteste à ma connaissance que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion inclus dans le présent document, dont une table de correspondance indique le contenu en chapitre 9.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Pouzauges, le 28 avril 2021

Billy Salha

Directeur général

9.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

Les demandes d'informations financières sont à envoyer à infos.finances@fleurymichon.fr.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes, le rapport de l'organisme tiers

indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations historiques de la Société (comptes sociaux et comptes consolidés) sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

9.3 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS EN 2020

09/01/2020	Projet de transfert des titres sur le marché Euronext Growth Paris
29/01/2020	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019
17/02/2020	Approbation de l'Assemblée générale du projet de transfert des titres d'Euronext vers Euronext Growth
07/04/2020	Communiqués résultats annuels 2019 et chiffres d'affaires 1 ^{er} trimestre 2020
28/04/2020	Documents d'enregistrement universel 2019
15/05/2020	Document d'information en vue de l'admission sur Euronext et transfert des titres
16/07/2020	Décision de l'Autorité de la Concurrence
22/07/2020	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre
08/09/2020	Communiqués résultats du 1 ^{er} semestre 2020
16/09/2020	Protocole d'accord de cession des titres de la société Piatti Freschi Italia
24/09/2020	Assemblée générale des actionnaires
21/10/2020	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2020

COMMUNIQUÉS PUBLIÉS ET AGENDA FINANCIER 2021

28/01/2021	Chiffre d'affaires annuel 2020
21/04/2021	Communiqués résultats annuels 2020
28/04/2021	Rapport annuel 2020
09/06/2021	Assemblée générale des actionnaires
09/09/2021	Communiqués des résultats et du chiffre d'affaires du 1 ^{er} semestre 2021

Cet agenda peut être soumis à des modifications.

Les informations financières et communiqués de la Société sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr/>

Contact communauté financière :

Philippe Teisseire, Directeur administratif & financier

Tél. : 02 51 66 30 20 – infos.finances@fleurymichon.fr

9.4 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
 3, rue Émile-Masson
 44019 Nantes

RSM OUEST
 18 Avenue Jacques Cartier
 BP 30266
 44818 Saint-Herblain CEDEX

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
 Représentée par M. Luc Derrien

Membre de la Compagnie Régionale Ouest-Atlantique
 Représentée par M. Jean Michel Picaud

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 ORGANISME TIERS INDÉPENDANT DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les informations sociales, environnementales et sociétales ont été vérifiées par :

FINEXFI

96, boulevard Marius Vivier Merle

69003 Lyon 9

Représentée par M^{me} Isabelle Lhoste

9.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres du Rapport annuel.

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	4.11
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	4.10
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	1.4
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	1.4.5
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	1.4.5
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
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.3.5

Textes de référence			N° de chapitres
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'actionariat 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	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	1.5
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

9.7 LEXIQUE

BSAAR

Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables.

Catering

Traiteur restauration de voyage aérien ou ferroviaire.

CICE

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

Covenant

Clause de sauvegarde ou de respect de ratios financiers.

Croissance organique

Est la croissance de l'activité propre à l'entreprise en l'absence de variation de périmètre. Appelée également croissance interne (s'oppose à la croissance externe).

N.D. (ou n.d.)

Sigle qui signifie non disponible.

Effet taux de change

L'effet de variation du taux entre la devise de la filiale \$CAD et la devise euro (devise de consolidation). L'effet se calcule en appliquant au chiffre d'affaires de la période précédente le taux de change actuel (période en cours).

Effet périmètre

L'effet périmètre se calcule en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés acquises sur la période en cours ; et en éliminant le chiffre d'affaires et/ou le résultat des sociétés cédées sur la période précédente.

Endettement net (ou dette financière nette)

Somme des dettes financières long terme et court terme (y compris instruments financiers swap) diminuées des disponibilités et des placements financiers.

ERP

Enterprise Resource Planning.

FCT

Fonds commun de titrisation.

Free cash flow

Flux de trésorerie disponible généré par l'exploitation et disponible après investissements nets des désinvestissements.

Gearing (ratio d'endettement)

Rapport endettement net/capitaux propres.

GMS

Grandes et moyennes surfaces.

IFC

Indemnités fin de carrière.

IFRS

International Financial Reporting Standards.

LS

Libre-service.

MDD

Marque des distributeurs.

OPCVM

Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

PFI

Piatti Freschi Italia.

PNSS

Programme national nutrition santé.

RHD

Restauration hors domicile.

RSE

Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

SHCP

Société holding de contrôle et de participations.

SWAP

Contrat d'échange d'actif entre deux parties.

Titrisation

Opération consistant à transformer des créances (ex. créances clients) en titres négociables sur les marchés financiers.

UGT

Unité génératrice de trésorerie.

VaMPs

Valeurs moyennes et petites des marchés financiers.

Waiver

Lettre de tolérance.

Crédits photographiques :
P. Zamora, V. Picon, Photothèque Fleury Michon, D.R.

Fondée en 1905, notre entreprise
de taille intermédiaire est présente en France
et à l'international.

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.