

# Document de référence

# 2014



GROUPE  
**Casino**  
NOURRIR UN MONDE  
DE DIVERSITÉ

# Sommaire

## Chapitre 1

### **Présentation du groupe Casino ..... 1**

1.1. Chiffres clés consolidés	2
1.2. Faits marquants	2
1.3. Activités et stratégie	4
1.4. Patrimoine immobilier	11
1.5. Valorisation boursière des sociétés cotées	12
1.6. Organigramme simplifié (au 31 décembre 2014)	13

## Chapitre 2

### **Rapport d'activités ..... 15**

2.1. Activités du Groupe	17
2.2. Activité de la société mère	22
2.3. Filiales et participations	24
2.4. Perspectives et conclusions	26

## Chapitre 3

### **Comptes consolidés au 31 décembre 2014 . 27**

3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	28
3.2. États financiers	29
3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés	36

## Chapitre 4

### **Comptes sociaux au 1 décembre 2014..... 119**

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	120
4.2. États financiers sociaux et annexes	121
4.3. Notes aux états financiers sociaux	126
4.4. Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices	141
4.5. Tableau des filiales et participations	142
4.6. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	145

## Chapitre 5

### **Gouvernement d'entreprise / Rapport du Président ..... 149**

5.1. Code de gouvernement d'entreprise	150
5.2. Conseil d'administration	150
5.3. Direction générale	180
5.4. Contrôle des comptes	181

## Chapitre 6

### **Rémunération des organes de direction et d'administration .....183**

6.1. Modalités de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	184
6.2. Rémunérations du Président-Directeur général	185
6.3. Rémunérations et/ou jetons de présence versés aux autres mandataires sociaux	187
6.4. Rémunération des membres du Comité exécutif – COMEX	189
6.5. Options de souscription ou d'achat d'actions et Actions gratuites	189

## Chapitre 7

### **Risques et assurances..... 191**

7.1. Facteurs de risques	192
7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques	197
7.3. Assurances – couverture des risques éventuels susceptibles d'être encourus par la Société	206

## Chapitre 8

### **Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).. 209**

8.1. Présentation de la politique RSE du groupe Casino	210
8.2. Employeur engagé	214
8.3. Commerçant responsable	222
8.4. Partenaire de confiance	227
8.5. Acteur impliqué en faveur de l'environnement	229
8.6. Acteur local engagé	233
8.7. Politique de lutte contre la corruption	235
8.8. Pratique de lobbying	236
8.9. Méthodologie de reporting des indicateurs de RSE	236
8.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	239

## Chapitre 9

### **Casino et ses actionnaires .....241**

9.1. Marché des titres Casino	242
9.2. Dividende – fiscalité	244
9.3. Programme de rachat d'actions	245
9.4. Capital et actionariat	248
9.5. Options d'achat d'actions, de souscription d'actions et attribution gratuites d'actions	253
9.6. Communication financière	255

## Chapitre 10

### **Assemblée générale..... 257**

10.1. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire	258
10.2. Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes à l'Assemblée générale extraordinaire	262
10.3. Projets de résolutions	269

## Chapitre 11

### **Informations complémentaires ..... 293**

11.1. Renseignements de caractère général	294
11.2. Historique	299
11.3. Parc de magasins	303
11.4. Rapport du Président	305
11.5. Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration	322
11.6. Informations financières intermédiaires	323
11.7. Responsable du document de référence et du rapport financier annuel	327
11.8. Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 – Table de concordance	329
11.9. Rapport financier annuel – Table de concordance	331
11.10. Rapport de gestion du Conseil d'administration – table de concordance	332

# Chapitre 1

## Présentation du groupe Casino



1.1. Chiffres clés consolidés.....	2
1.2. Faits marquants.....	2
1.3. Activités et stratégie.....	4
1.4. Patrimoine immobilier.....	11
1.5. Valorisation boursière des sociétés cotées.....	12
1.6. Organigramme simplifié (au 31 décembre 2014).....	13

## 1.1. CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

### ACTIVITÉS POURSUIVIES

(en millions d'euros)	2014	2013	2012	Variation 2014/2013 en euros	Variation organique 2014/2013
Chiffre d'affaires	48 493	48 645	41 971	- 0,3 %	+ 4,7 %
EBITDA <sup>(1)</sup>	3 191	3 337	2 853	- 4,4 %	+ 4,1 %
Résultat Opérationnel Courant	2 231	2 363	2 002	- 5,6 %	+ 5,6%
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe)	253	853	1 065	- 70,3 %	
Résultat net des activités abandonnées (part du Groupe)	(2)	(2)	(2)		
Résultat net de l'ensemble consolidé (part du Groupe)	251	851	1 062	- 70,5 %	
Résultat net normalisé <sup>(2)</sup> (part du Groupe)	556	618	564		

<sup>(1)</sup> EBITDA = ROC + dotations nettes aux amortissements opérationnels courants.

<sup>(2)</sup> Le résultat net normalisé correspond au résultat net des activités poursuivies, corrigé des effets des autres produits et charges opérationnels et des effets des éléments financiers non récurrents, ainsi que des produits et charges d'impôts non récurrents, voir paragraphe 2.14.

### INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Investissements opérationnels	1 563	1 633	1 406
France	753	550	602
International	810	1 083	804
En % du CA	3,2 %	3,4 %	3,3 %

### ENDETTEMENT ET FONDS PROPRES

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Fonds propres (avant répartition)	15 608	15 426	15 201
Dette Financière Nette (DFN)	5 822	5 416	5 451
Ratio Dette Financière Nette/EBITDA	1,8 x	1,62 x	1,91 x

## 1.2. FAITS MARQUANTS

- **Le 15 janvier 2014**, le Groupe a annoncé le lancement de trois nouveaux sites sous la marque Cdiscount, en Thaïlande, au Vietnam et en Colombie. Ces activités viennent en complément des sites déjà existants dans ses filiales internationales et permettent ainsi de construire à terme une position forte sur des marchés où l'e-commerce amorce sa croissance.
- **Le 10 février 2014**, Éxito, filiale de Casino, a annoncé la signature d'un contrat d'acquisition et de gestion des 50 magasins de l'enseigne colombienne Super Inter. Éxito fait l'acquisition de 19 magasins en 2014 et conclut un contrat de location-gérance sur les 31 magasins restants, sur lesquels Éxito dispose d'une option d'achat exerçable en 2015. Super Inter est une chaîne

indépendante implantée dans la région de Cali et la région du Café. Cette opération permet à Éxito de consolider son statut de leader de la grande distribution en Colombie. Elle constitue également un relais de croissance pour Éxito sur le format discount en fort développement, au travers d'une enseigne complémentaire à Surtimax.

La transaction est financée par la trésorerie d'Éxito et a un impact positif sur le résultat net d'Éxito dès la première année. Cette transaction a reçu l'aval des autorités de la concurrence colombiennes en septembre 2014 [sous réserve de la cession de quatre magasins à un concurrent].

- **Le 28 février 2014**, Casino a réussi une offre de rachat obligataire lancée le 21 février 2014, permettant de racheter respectivement pour 214 millions d'euros et 336 millions d'euros des obligations de maturité avril 2016 et février 2017. Ce rachat, associé à une émission obligataire de 900 millions d'euros d'une maturité de 10 ans placée le vendredi 21 février, permet d'allonger la maturité moyenne de la dette obligataire de 4,8 années à fin décembre 2013 à 5,4 années à la date d'opération.
- **Le 28 février 2014**, Casino a également annoncé la signature d'une ligne de crédit confirmée à 5 ans pour un montant de 1,2 milliard d'euros auprès d'un groupe de 18 banques. Cette opération permet de renforcer la liquidité du Groupe et d'étendre la maturité moyenne des lignes confirmées de 2,6 années à fin décembre 2013 à 4,3 années à la date d'opération.
- **Le 4 avril 2014**, Casino a acquis 8 907 123 actions préférentielles de la société GPA après exercice d'une option d'achat souscrite en juillet 2012. À l'issue de cette opération, la quote-part d'intérêt de Casino au capital de GPA est portée à 41,4 % contre 38 % précédemment, sans modification de l'exposition économique totale de 46,5 % (qui tient compte des autres instruments dérivés).
- **Le 6 mai 2014**, le groupe Casino a annoncé un projet de création d'un pôle d'activité E-commerce comprenant les sites Cdiscount en France, en Colombie et en Asie ainsi que ceux de Nova au Brésil (société détenue conjointement par GPA et Via Varejo). Cette opération donne naissance à un acteur spécialisé de référence à l'échelle mondiale, avec un volume d'affaires combiné de 4,1 milliards USD en 2013.
- **Le 4 juin 2014**, les groupes Casino et Bolloré ont annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique ayant pour objectif le développement d'une activité E-commerce en Afrique. Cdiscount Afrique et Bolloré Africa Logistics vont créer une société commune, qui s'appuiera sur leurs atouts respectifs : l'expertise du leader du e-commerce en France et les compétences du leader de la logistique en Afrique.  
Un premier site à la marque Cdiscount sera lancé en Côte d'Ivoire.
- **Le 4 juin 2014**, les Conseils d'administration de Casino, CBD, Via Varejo et Éxito ont approuvé les principales modalités de la création du pôle E-commerce de référence à l'échelle mondiale et la constitution de la nouvelle entité Cnova. Une demande d'enregistrement a été déposée en vue d'une cotation éventuelle sur le marché américain.
- **Le 30 juin 2014**, le groupe Casino a signé, avec les Coopérateurs de Normandie-Picardie et Mutant Distribution une promesse d'achat portant sur l'acquisition de 63 magasins exploités sous enseignes "Mutant Express, Point Coop, C. Express et Le Mutant", en contrepartie d'un engagement d'exclusivité. Cette opération a été finalisée en octobre 2014.
- **Le 30 juillet 2014**, Casino a placé avec succès une émission obligataire d'un montant de 900 millions d'euros et d'une maturité de 12 ans. Il s'agit de la première émission Euro à 12 ans placée par un émetteur noté BBB-. Cette nouvelle souche obligataire porte un coupon de 2,798 %. Cette opération renforce la liquidité du Groupe et allonge la maturité moyenne de la dette obligataire de Casino de 5,5 à 6,3 années.
- **Le 3 septembre 2014**, Cnova N.V. (pôle E-commerce du groupe Casino) a annoncé l'ouverture de Cdiscount.com aux internautes résidant en Belgique. Cdiscount.com peut désormais livrer la Belgique et répondre à la demande croissante de nombreux consommateurs belges.
- **Le 24 septembre 2014**, Cnova a lancé Cdiscount au Sénégal : Cdiscount.sn, poursuivant son développement en Afrique.
- **Le 8 octobre 2014**, le groupe Casino et Intermarché ont annoncé leur projet de coopération dans le domaine des achats dès les négociations 2015. Cette coopération, d'égal à égal, concerne exclusivement la France et permet aux deux partenaires d'optimiser les achats ainsi que d'améliorer l'offre de services aux fournisseurs de marques nationales.  
Intermarché et le groupe Casino continueront à gérer et développer séparément leurs approches commerciales et leurs points de vente, maintenant ainsi une différenciation totale de leurs enseignes respectives.
- **Le 23 octobre 2014**, Cnova a lancé Cdiscount au Brésil. Cdiscount.com.br complète les offres déjà proposées par les sites de Cnova Brasil : extra.com.br, pontofrio.com, casabahia.com.br.
- **Le 31 octobre 2014**, Cnova a annoncé le lancement de son introduction en bourse aux États-Unis portant sur 26 800 000 actions ordinaires. Toutes les actions sont offertes par Cnova. En outre, Cnova a donné aux intermédiaires financiers une option de surallocation leur donnant la possibilité d'acquérir jusqu'à 4 020 000 actions ordinaires supplémentaires. Cette option a été exercée à hauteur de 2 357 327 titres le 19 décembre 2014 et le règlement-livraison a eu lieu le 24 décembre 2014.
- **Le 20 novembre 2014**, Cnova a annoncé avoir fixé à \$7.00 par action le prix d'offre de son introduction en bourse portant sur 26 800 000 actions ordinaires, soit une levée de fonds brute de 188 millions USD. Le début de la cotation des actions ordinaires de Cnova a eu lieu le même jour sur le marché NASDAQ Global Select sous le symbole "CNV".
- **Le 1<sup>er</sup> décembre 2014**, Cnova a annoncé l'ouverture du site Cdiscount au Cameroun (Cdiscount.cm), poursuivant ainsi son internationalisation.
- **Le 2 décembre 2014**, Casino a placé avec succès une émission obligataire d'un montant de 650 millions d'euros et d'une maturité supérieure à 10 ans. Cette nouvelle souche obligataire portera un coupon de 2,33 % ce qui est le plus bas niveau jamais atteint par le Groupe. Cette opération renforce la liquidité du Groupe et porte la maturité moyenne de la dette obligataire de Casino de 5,9 à 6,3 années.
- **Le 23 décembre 2014**, Casino a annoncé l'ouverture d'un nouvel hypermarché Géant dans le nouveau centre commercial Yas Mall, le plus grand centre commercial d'Abou Dhabi et le second des Émirats Arabes Unis. Ce développement dynamique de la franchise se réalise par le biais d'accords noués avec des partenaires locaux.

## 1.3. ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

### 1.3.1. LES GRANDES ÉTAPES DE CONSTITUTION DU GROUPE

Les origines de l'Enseigne remontent à 1898, date à laquelle Geoffroy Guichard crée la Société des Magasins du Casino et ouvre la première succursale à Veauche, dans la Loire. Seulement trois ans après la création du Groupe, en 1901, les premiers produits à marque Casino sont lancés, inventant ainsi le concept de marque de distributeur.

Jusqu'à la veille de la Seconde Guerre mondiale, le Groupe connaît une phase d'expansion rapide : en dix ans, plus de 500 points de vente sont ouverts. Son réseau, qui s'est d'abord développé dans la région stéphanoise et de Clermont-Ferrand, s'étend dans les années 1930 jusque sur la Côte d'Azur. En 1939, le Groupe gère ainsi un parc de neuf entrepôts, 20 usines de fabrication de produits et près de 2 500 points de vente.

À partir des années 1950, le Groupe engage une politique de diversification de ses formats et de ses activités. Se succèdent ainsi les ouvertures du 1<sup>er</sup> magasin en libre-service [1948], du 1<sup>er</sup> supermarché Casino [1960], du 1<sup>er</sup> hypermarché Géant [1970] et la création des Cafétérias Casino [1967].

À la fin des années 1970, Casino pose les premiers jalons d'une stratégie de développement en dehors de la France en s'implantant aux États-Unis où il lance une chaîne de cafétérias avant de racheter 90 magasins "Cash & Carry" à l'enseigne Smart & Final [1984].

Le milieu des années 1980 marque un tournant dans la politique de développement du Groupe. La stratégie de redéploiement qu'il adopte alors vise à atteindre la taille critique qui lui permettra de résister face à un environnement de plus en plus concurrentiel dans le secteur de la grande distribution.

Il entreprend dès lors un important programme de renforcement de son implantation en France et de recentrage sur son 1<sup>er</sup> métier de distributeur. C'est ainsi qu'entre 1985 et 1996, il prend le contrôle de deux sociétés de distribution de l'est et du sud de la France, Cédis et La Ruche Méridionale ; il signe des accords de partenariat avec le groupe Corse Distribution et les Coopérateurs de Normandie-Picardie et reprend les activités de distribution de Rallye – hypermarchés, supermarchés et cafétérias – [1992].

Par ailleurs, afin de repositionner son image et celle de ses magasins, le Groupe initie un programme de rénovation de ses hypermarchés et de modernisation de son réseau de proximité. En 1996, la société Spar France est créée et l'année suivante, le Groupe entre au capital de Monoprix-Prisunic. La prise de contrôle, en 1997, des enseignes Franprix et Leader Price fait de Casino le 1<sup>er</sup> distributeur parisien.

L'ensemble de ces orientations place Casino parmi les leaders de la distribution en France au seuil de l'an 2000.

Fort de ce positionnement, le Groupe est prêt à renforcer sa présence à l'international : à partir de 1998, il met en place une politique active d'internationalisation.

Entre 1998 et 2002, il procède à un grand nombre d'acquisitions de sociétés de distribution implantées en Amérique Latine (Libertad en Argentine, Disco en Uruguay, Éxito en Colombie, GPA au Brésil, Cativen au Venezuela), en Asie (Big C en Thaïlande et Big C au Vietnam), aux Pays-Bas (Laurus, devenue Super de Boer) et dans l'océan indien (Vindémia à La Réunion, Madagascar, Mayotte et l'île Maurice).

Il s'implante par ailleurs en Pologne et à Taïwan où il ouvre de nouveaux magasins : ouverture du premier hypermarché polonais

à Varsovie en 1996, puis d'un magasin Leader Price en 2000 ; ouverture du 1<sup>er</sup> hypermarché à Taïwan en 1998.

À partir de 2000, le Groupe renforce sa présence en France sur des formats porteurs et mise à l'international sur des marchés prometteurs.

En France, pour accompagner l'évolution du marché, Casino fait évoluer son portefeuille d'actifs.

Il affirme son positionnement sur les formats de proximité et de discount en concluant des acquisitions majeures. En 2000, le Groupe prend une participation dans le capital de Cdiscount, société de ventes en ligne, et augmente sa participation dans Monoprix à hauteur de 50 %. L'accord stratégique avec les Galeries Lafayette, renouvelé en 2003 et 2008, a débouché en juillet 2012 sur la signature d'un protocole portant sur l'acquisition par Casino de la participation de 50 % détenue par Galeries Lafayette au capital de Monoprix. L'acquisition interviendra à l'issue du processus d'autorisation devant l'Autorité de la concurrence. Le groupe Casino détient en outre la totalité de Franprix Holding et de Leader Price Holding depuis 2009.

D'autre part, il développe des métiers complémentaires à la distribution tels que les services financiers et l'immobilier commercial. Dès 2001, le Groupe s'associe avec LaSer Cofinoga pour créer la Banque du groupe Casino. En juillet 2010, un partenariat dans les produits et services financiers est signé avec le Groupe Crédit Mutuel-CIC qui se traduira par une montée de ce dernier au capital de Banque Casino à hauteur de 50 % ; Casino détenant les 50 % restants. En 2005, les galeries marchandes du Groupe sont filialisées *via* la création et l'introduction en bourse de la société immobilière Mercialys, mise en équivalence dans les comptes consolidés de Casino depuis le 21 juin 2013, date à laquelle la perte de contrôle de Casino a été constatée.

À l'international, Casino opère un recentrage de ses activités sur deux zones géographiques prioritaires, l'Amérique Latine et l'Asie du Sud-Est, capitalisant sur le fort potentiel de croissance de ces régions. Entre 2005 et 2007, il acquiert ainsi le co-contrôle du Groupe GPA au Brésil, devient actionnaire majoritaire d'Éxito en Colombie et de Vindémia dans l'océan indien. En 2010, la signature d'un partenariat entre GPA et Casas Bahia, premier distributeur non alimentaire du Brésil et le rachat des activités de Carrefour Thaïlande [42 magasins] par Big C permettent au Groupe de renforcer significativement sa taille dans ces deux régions, piliers de son développement à l'international.

Par ailleurs, en 2006, il vend sa participation de 50 % dans la filiale taïwanaise Far Eastern Géant et cède ses activités en Pologne. En 2007, il cède sa participation dans l'enseigne américaine Smart & Final. En 2009, il vend sa participation de 57 % dans la société néerlandaise Super de Boer.

En 2010, les autorités vénézuéliennes ordonnent la nationalisation des hypermarchés Éxito exploités au Venezuela. Casino a ainsi cédé 80 % de sa filiale Cativen à la République bolivarienne du Venezuela et conserve 20 % dans le cadre d'un partenariat opérationnel.

En 2012, Casino prend le contrôle de GPA, leader de la distribution au Brésil et employeur privé le plus important du pays, en devenant le seul actionnaire de contrôle.

En 2013, Casino prend le contrôle exclusif du Groupe Monoprix. Cette prise de contrôle marque l'aboutissement d'une stratégie de développement axée sur la proximité et initiée en 1996.

En 2014, le Groupe a créé une nouvelle entité, Cnova, regroupant l'ensemble des activités E-commerce. La société a été cotée en bourse en novembre sur le marché NASDAQ Global Select sous

## 1.3.2. ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

### A. Profil du Groupe en 2014

Casino est aujourd'hui un acteur majeur du commerce alimentaire en France et à l'International. Multiformat, multicanal, il gère au 31 décembre 2014 un parc de 14 572 magasins.

Le Groupe communique dorénavant autour de cinq segments :

- France Retail : enseignes Casino, Monoprix, Franprix-Leader Price et Vindémia ;
- Latam Retail : enseignes alimentaires des groupes GPA, Éxito et Libertad ;
- Latam Electronics : enseignes électroménagères du Groupe Viavarejo (Casas Bahia et Ponto Frio) ;
- Asie : enseignes des groupes Big C Thaïlande et Big C Vietnam ;
- E-commerce : Cdiscount et Nova Pontocom.

Le segment France Retail représente 39 % du chiffre d'affaires et 18 % du résultat opérationnel courant. Casino exploite 117 hypermarchés <sup>(1)</sup>, 923 supermarchés <sup>(1)</sup>, 632 magasins de qualité, 801 magasins discount, 6 825 magasins de proximité et 129 magasins dans l'Océan Indien (Vindémia).

Le segment International Retail<sup>(6)</sup> représente 54 % du chiffre d'affaires et 82 % du résultat opérationnel courant, le Groupe est présent dans six pays<sup>(5)</sup> et exploite 4 158 magasins sur tous les formats : Brésil, Colombie, Thaïlande, Argentine, Uruguay et Vietnam. En Amérique Latine et Asie, le Groupe détient des positions de leadership ou de coleadership.

Enfin, le segment E-commerce (Cnova) représente 18 % de son chiffre d'affaires et Cnova est désormais le 6<sup>e</sup> acteur mondial coté opérant 22 sites dans 11 pays.

Au 31 décembre 2014, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 48,5 milliards d'euros, en hausse de + 4,7 % en organique <sup>(2)</sup> par rapport à 2013 et un résultat net normalisé, part du Groupe de 556 millions.

### B. Présentation des activités et de la stratégie – France Retail

Casino est l'un des leaders de la distribution alimentaire en France avec une part de marché <sup>(4)</sup> de 11,5 % . La spécificité du Groupe sur son marché domestique réside dans la structure multiformat de son portefeuille d'actifs et la prépondérance de ses enseignes de proximité et de discount. Le Groupe déploie par ailleurs une stratégie de différenciation de ses enseignes destinée à répondre aux nouvelles attentes de ses clients.

Le chiffre d'affaires des activités France Retail s'est élevé à 18 848 millions d'euros en 2014 et le résultat opérationnel courant à 396 millions d'euros.

Le marché français de la distribution évolue progressivement sous l'influence des changements sociodémographiques et de l'évolution des styles de vie des consommateurs. Vieillesse

le symbole "CNV". Par ailleurs, Casino et Intermarché ont signé un accord de coopération dans le domaine des achats à partir de 2015.

de la population, diminution du nombre de personnes par foyer, autonomisation des rythmes de vie au sein des foyers, individualisation des modes de vie : tous ces phénomènes se traduisent par une diversité plus grande des formats et des concepts de distribution, une offre plus variée et segmentée ainsi qu'une individualisation des contacts clients.

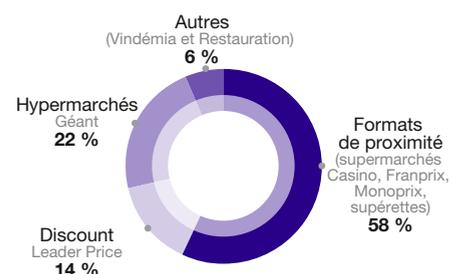
Dans ce contexte, la structure multiformat de son portefeuille caractérisée par la prépondérance de ses formats de proximité et de discount est un atout majeur pour le Groupe.

À fin 2014, le Groupe gère en France un parc de 10 414 magasins qui couvre l'ensemble des formats du commerce alimentaire.

### Nombre de magasins par format (au 31 décembre 2014) <sup>(5)</sup>

Format/ Positionnement	Nombre de magasins
 HYPERMARCHÉS	127
 SUPERMARCHÉS URBAIN ET RURAL	444
 SUPERMARCHÉS DE CENTRE-VILLE	632
 PROXIMITÉ / NATIONAL (SUPÉRETTES)	6 825
 PROXIMITÉ / RÉGION PARISIENNE	860
 DISCOUNT	801
AUTRES ACTIVITÉS (Restauration, Drive...)	598
Océan Indien	129

### Répartition du chiffre d'affaires France Retail par format, hors essence (au 31 décembre 2014)



Pour satisfaire au mieux les attentes de chacun de ses clients, Casino a choisi de développer un commerce "de précision". Cette stratégie de différenciation repose sur un positionnement ciblé pour chaque enseigne, une politique de développement soutenu de la marque propre et un marketing personnalisé.

<sup>(1)</sup> Hors affiliés internationaux

<sup>(2)</sup> Hors essence et calendrier

<sup>(3)</sup> Vindémia est dorénavant présent dans le segment France Retail

<sup>(4)</sup> Source : Panélistes indépendants

<sup>(5)</sup> Y compris affiliés internationaux (dont hypermarchés Géant Casino : 10, Casino Supermarchés : 32, Monoprix : 92)

<sup>(6)</sup> Le segment "International Retail" comprend les sous-segments "Latam Retail" et "Latam Electronics"

### Une politique de développement soutenu de la Marque Propre

Le groupe Casino est pionnier dans le concept de marque de distributeur (MDD) en lançant, dès 1901, des produits à "marque propre". En 1931, la première publicité pour la marque propre est réalisée – "Casino, c'est d'abord une grande marque" –, en 1959, le Groupe met en place la date limite de vente sur ses produits, bien avant la réglementation, et propose en 1984 une double garantie sur ses produits avec l'offre "satisfait ou remboursé deux fois".

Depuis 2005, Casino a accéléré le développement de sa marque propre avec l'élargissement de l'offre et le lancement de gammes thématiques, mettant l'accent sur la qualité gustative et nutritionnelle des produits et l'innovation permanente.

La force de la marque réside aujourd'hui dans la compétitivité de son positionnement prix, la largeur de son assortiment et la capacité à constamment renouveler son offre de produits. Distribuée dans environ 8 000 points de vente français, la quote-part des MDD et PP de Casino dans les volumes de ventes est de 46 % (sur l'ensemble des formats en PGC-FI).

Le portefeuille de marques se décline en larges gammes, visant à répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses clients. Casino Délices s'adresse ainsi aux amateurs de produits "gourmet", Casino Bio aux consommateurs de produits bio, Casino Bien Pour Vous aux consommateurs ayant des besoins nutritionnels spécifiques et recherchant par exemple des produits sans gluten. La marque Club des Sommeliers désigne la gamme de vins, avec une offre d'appellations prestigieuses signée Club des Sommeliers Grandes Réserves. Tous Les Jours est la marque premier prix, avec une offre alimentaire et non alimentaire permettant de répondre aux besoins essentiels de la vie moderne.

En 2013, le portefeuille s'est enrichi de la marque Les Doodingues de Casino, la nouvelle marque destinée aux enfants. Ce lancement s'est accompagné de la création de deux applications de jeux gratuites pour smartphones, mettant en scène l'univers des Doodingues.

La politique du Groupe en matière de marque propre se distingue aussi par son engagement en faveur du développement durable. Premier distributeur à signer la "Charte d'engagements volontaires de progrès nutritionnel" avec les pouvoirs publics en 2008, le Groupe est aussi l'un des pionniers de l'affichage environnemental avec la mise en place de l'Indice Carbone en 2008 puis en 2011 de l'Indice Environnemental. Autre exemple de la capacité du Groupe à proposer des initiatives en phase avec les attentes des consommateurs sur les ingrédients sujets à controverse : la substitution de l'huile de palme depuis 2010 dans les produits alimentaires de marque Casino. À fin 2014, 81 % des produits Casino ne contenaient plus d'huile de palme. Cette initiative est partagée par toutes les enseignes du Groupe en France.

### Un positionnement ciblé pour chaque enseigne

Chaque enseigne se distingue par une stratégie commerciale différenciée, qui lui confère un positionnement spécifique, reconnu par les consommateurs.

### HYPERMARCHÉS

Géant Casino est une enseigne d'hypermarchés dont le positionnement repose sur la notion de plaisir et de confort d'achat dans un espace à taille humaine (7 000 m<sup>2</sup> en moyenne environ contre un standard de marché à 9 000 m<sup>2</sup> environ). Géant est une enseigne populaire avec une offre très compétitive.

Le parc d'hypermarchés se compose de 127 magasins à fin 2014, dont 7 Affiliés France et 10 Affiliés International.

L'enseigne a poursuivi ses baisses de prix au cours de l'année, dans la continuité du repositionnement tarifaire. Selon l'ensemble des panélistes, à la fin de l'année 2014, Géant est désormais co-leader en prix sur le segment des hypermarchés en France.

En non-alimentaire, l'enseigne a continué le repositionnement de son offre au profit des catégories les plus porteuses (Textile, Maison, Loisirs). Ce programme s'accompagne d'un travail de réallocation et de réduction des surfaces commerciales, visant à améliorer la rentabilité des capitaux employés.

La différenciation de l'enseigne passe enfin par le programme Alcudia, programme de valorisation des centres commerciaux lancé en 2008 par Mercialys, société foncière dédiée à l'exploitation des galeries commerciales (pour plus de détails sur Mercialys, voir paragraphe 1.4).

Le chiffre d'affaires de Géant Casino s'est élevé en 2014 à 4 740 millions d'euros.

### CASINO SUPERMARCHÉS

L'enseigne Casino Supermarchés est implantée au cœur des villes ou en milieu rural et se compose d'un parc de 444 magasins. Sa présence est fortement concentrée dans trois régions, qui représentent au total plus de 80 % de ses magasins : la région PACA et Languedoc, la vallée du Rhône et la région parisienne.

Sur une surface de vente moyenne de 1 728 m<sup>2</sup>, l'offre des supermarchés Casino se compose essentiellement de produits alimentaires dont environ 36 % des volumes vendus sont des produits de marque Casino. Le positionnement de l'enseigne se définit par un triple engagement : des prix justes, une qualité assurée et une vie facile.

16 supermarchés Casino ont été ouverts en France en 2014. Les ventes totales de l'enseigne s'élèvent à 3 326 millions d'euros, en recul de -3,9 %, compte tenu notamment de la poursuite des baisses de prix.

### MONOPRIX

Monoprix est le leader du commerce de centre-ville. À fin 2014, le parc de magasins compte 540 points de vente en France.

Le savoir-faire de commerçant de centre-ville de l'enseigne se traduit d'abord dans ses magasins. L'enseigne Monoprix, d'une surface moyenne de 1 800 m<sup>2</sup>, répond aux besoins d'une clientèle urbaine active, en majorité féminine, et se distingue par une offre diversifiée (jusqu'à 68 000 références), tant en alimentaire qu'en non-alimentaire, et innovante, grâce à une large gamme de marques propres.

Monoprix a par ailleurs développé de nouveaux formats :

- monop' est un concept d'hyperproximité. Sur une surface de 150 à 600 m<sup>2</sup>, ces magasins pratiques et accueillants proposent une offre variée répondant aussi bien aux besoins du quotidien qu'aux achats plaisir. Implantés dans les zones urbaines à fort trafic et sur les autoroutes, les 95 magasins monop' répondent au rythme de vie d'une clientèle citadine et active ;
- monop'beauty est un "cosmétique-store" entièrement dédié à la beauté et à l'hygiène au quotidien. Destiné aux femmes comme aux hommes, monop'beauty présente une offre étendue sélectionnée parmi les grandes marques généralistes, les marques de créateurs ou encore les marques alternatives habituellement distribuées en pharmacie ;
- monop'daily allie restauration rapide et ultra-fraîcheur. Sur une surface moyenne de 50 à 100 m<sup>2</sup>, l'enseigne propose une large gamme de snacking, plats cuisinés, laitages, boissons, fruits et desserts permettant à ses clients de composer chaque jour des menus différents ;

- monop'station a fait son apparition fin 2011 dans des gares. Ce nouveau concept de proximité pour les voyageurs concentre l'essentiel de monop' et monop'daily en l'adaptant à l'univers de la gare et aux besoins spécifiques des voyageurs ;
- Naturalia, première enseigne spécialisée de produits biologiques et naturels en région parisienne avec 92 magasins proposant plus de 6 000 références.

En 2014, Monoprix a poursuivi une politique active d'expansion sur l'ensemble de ses formats avec l'ouverture de 67 magasins.

L'activité E-commerce de Monoprix poursuit sa croissance, avec une progression du chiffre d'affaires de Monoprix.fr de 18 % en 2014.

En 2014, le chiffre d'affaires consolidé de Monoprix s'est élevé à 4 035 millions d'euros, en hausse de plus de 13,3 %.

### FRANPRIX

Essentiellement implantée à Paris depuis 1958 et récemment dans le centre de grandes villes françaises du couloir rhodanien et de l'arc méditerranéen, Franprix est une enseigne d'ultra-proximité urbaine qui propose, sur une surface de vente moyenne de 420 m<sup>2</sup>, une offre alimentaire complète, répondant aux besoins quotidiens des consommateurs et alliant de façon équilibrée un assortiment de produits de marques nationales incontournables et de marques propres Franprix et Leader Price à des prix compétitifs.

Franprix s'est imposé comme un concept fort et différenciant sur le marché parisien de la proximité.

La facilité d'accès à ses magasins et la flexibilité des horaires d'ouverture contribuent également au succès de l'enseigne. L'enseigne a développé en 2014 sa carte de fidélité.

À fin 2014, l'enseigne dispose d'un parc de 860 magasins, dont 323 en franchise.

### PROXIMITÉ

Les magasins de proximité se déclinent principalement sous cinq enseignes : Petit Casino, Leader Price Express, Casino Shop, Vival et Spar.

Enseigne historique de proximité dans le Groupe, Petit Casino défend une vision conviviale du commerce et propose une offre alimentaire complète ainsi qu'un rayon frais qualitatif. L'enseigne est très intégrée dans la vie locale en centre-ville et en milieu périurbain.

Pôle d'attraction dans les villages et désormais présente dans le tissu commercial urbain, l'enseigne Vival bénéficie elle aussi d'un fort capital de sympathie. Aux côtés de son offre alimentaire basée sur la marque propre Casino, elle propose de nombreux services complémentaires utiles au quotidien. Quant à Spar, enseigne de centre-ville et périurbaine, elle développe une offre alimentaire de proximité ainsi que des services associés : développement de photos, tickets de bus...

L'une des forces du modèle économique de ces magasins de proximité réside dans son savoir-faire reconnu en matière de franchise. Le réseau est ainsi constitué de plus de 5 100 magasins franchisés, principalement aux enseignes Spar et Vival.

En 2011 a été développé l'enseigne Casino Shop (et sa déclinaison Casino Shopping), aux linéaires tout en rondeurs et aux meubles réfrigérés fermés pour éviter toute déperdition du froid. Ces magasins aux nombreux services ont remporté une adhésion importante auprès de leurs clients et sont appelés à se déployer essentiellement en milieu urbain. À fin 2014, le Groupe compte 317 Casino Shop et 11 Casino Shopping.

En 2014, l'enseigne a poursuivi les ouvertures de magasins franchisés, la transformation de Petit Casino en Casino Shop et la rénovation de l'enseigne Petit Casino sous un concept modernisé.

Le format Proximité inclut également un nouveau concept lancé en 2014, Leader Price Express, combinant proximité et discount. À fin décembre 2014, l'enseigne comptait 240 magasins.

En 2014, le Groupe a également confirmé son leadership en approvisionnement alimentaire de stations-service, et fournit depuis avril 2013 désormais plus de 1 100 stations Total.

Fort de 6 825 points de vente, le Groupe continue à densifier son réseau tout en poursuivant une gestion active de son parc.

Le segment proximité & divers <sup>(1)</sup> a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de 2 519 millions d'euros.

### LEADER PRICE

Leader Price se positionne comme le leader "Low Cost" de l'alimentaire en France, s'appuyant sur deux fondamentaux : les prix les plus bas du marché et des produits de grande qualité.

L'enseigne s'adresse à des consommateurs sensibles aux prix, auxquels elle propose une offre alimentaire complète (4 000 références), des produits frais et surgelés et quelques produits régionaux cœur de marché. Leader Price est désormais l'enseigne la moins chère du marché selon l'ensemble des panélistes.

La singularité du concept réside dans son assortiment composé à plus de 80 % de produits à marque propre, Leader Price et 10 % Le Prix Gagnant (pour les produits premiers prix), et 10 % de marques nationales.

Leader Price entend garantir à ses clients la meilleure qualité via des panels de dégustations internes ou externes, l'analyse des suggestions clients et du réseau d'ambassadeurs et l'accompagnement de Jean-Pierre Coffe dans la sélection des produits/recettes.

Les magasins Leader Price sont présents sur l'ensemble du territoire français, en zone urbaine et périurbaine.

Leader Price a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de 2 484 millions d'euros

### OCÉAN INDIEN

Le Groupe est présent dans l'Océan Indien à travers sa filiale Vindémia.

Vindémia détient une forte position de marché à La Réunion, qui représente 80 % de ses ventes, mais est également présent à Madagascar, Mayotte et l'île Maurice.

Vindémia dispose d'un positionnement multiformat au travers des enseignes d'hypermarchés (Jumbo), de supermarchés (Score), de discount (Cash), de proximité (Spar) et de franchisés (Vival). Au total, la société opère 129 magasins (y compris 72 franchisés).

### AUTRES ACTIVITÉS

Le Groupe a développé des activités complémentaires à la distribution :

#### Activités immobilières

Les activités immobilières et liées du Groupe sont développées en paragraphe 1.4.

[1] Inclut les activités de restauration, immobilier, divers et l'Océan Indien

# Présentation du groupe Casino

## 1.3. Activités et stratégie

### Casino Restauration

Historiquement, Casino Restauration s'est positionné sur une offre de restauration rapide, à travers sa chaîne de cafétérias (Casino Cafétérias).

La société opère depuis quelques années un repositionnement commercial par la mise en œuvre de concepts innovants tels que la restauration familiale (A la Bonne Heure), les restaurants à thème (Villa Plancha), la vente à emporter (Cœur de Blé), la restauration d'entreprise (R2C : Restauration Collective Casino) et les services de traiteur (Saveurs d'Événements).

### Banque Casino

Créée en 2001, Banque Casino propose un service de crédits à la consommation ainsi que des produits d'assurance et de prévoyance aux clients des hypermarchés Géant, des Supermarchés Casino et de Cdiscount. Elle compte près d'un million de clients.

En octobre 2011, Banque Casino a lancé une carte bancaire de débit accessible à tous en partenariat avec MasterCard.

Banque Casino est mise en équivalence dans les comptes consolidés de Casino.

## C. Présentation des activités et de la stratégie – International Retail

L'international représente la majorité des ventes et des résultats du Groupe et est présent dans six pays <sup>[1]</sup>, à travers 4 158 magasins. Le chiffre d'affaires du segment International Retail s'établit à 26 180 millions d'euros, soit 54 % du chiffre d'affaires total en 2014. Le résultat opérationnel courant 2014 s'élève à 1 827 millions d'euros, soit 82 % du ROC Groupe. Le segment International Retail se décompose en trois sous-segments :

- Latam Retail : enseignes alimentaires du Groupe GPA, Éxito et Libertad ;
- Latam Electronics : enseignes du Groupe Viavarejo (Casas Bahia et Ponto Frio) ;
- Asie : enseignes des groupes Big C Thaïlande et Big C Vietnam.

Résultat d'un profond remodelage de son portefeuille d'actifs, l'implantation géographique de Casino est constituée de pays à fort potentiel de développement, caractérisés par une population jeune et importante, des taux de croissance économique élevés et une part de la distribution organisée encore faible.

Casino a fait de l'Amérique Latine et de l'Asie du Sud-Est ses deux zones d'implantation prioritaires à l'international. Ses filiales y détiennent des positions de leader grâce à des enseignes bénéficiant d'une présence historique et d'une relation de proximité avec leurs clients. Preuve de ce dynamisme, les deux zones affichent des performances soutenues sur l'ensemble de l'année avec une croissance organique <sup>[2]</sup> des ventes de + 8,8 % sur le segment Latam Retail, de + 4,0 % sur celui du Latam Electronics et + 4,2 % en Asie.

### LATAM RETAIL

Casino est présent au Brésil, en Colombie, en Argentine et en Uruguay où il occupe des positions de leader sur chacun de ces marchés. Le Latam Retail représente en 2014, 59 % du chiffre d'affaires et 49 % du résultat opérationnel courant des activités internationales Retail.

[1] Vindemia est dorénavant présent dans le segment France Retail

[2] Hors essence et calendrier

[3] Informations sur la société disponibles sur [www.gpari.com.br](http://www.gpari.com.br)

En 2014, le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaires en Amérique Latine s'est élevé à 15 422 millions d'euros et la marge opérationnelle courante à 5,8 %.

### Brésil (enseignes alimentaires) <sup>[3]</sup>

Casino est implanté au Brésil depuis 1999, à travers sa filiale Grupo Pão de Açúcar. Acteur historique de la distribution alimentaire brésilienne, GPA a su au cours des dernières années faire évoluer son positionnement en alimentaire pour s'adapter aux besoins de la population. Si les hypermarchés et les supermarchés restent prépondérants, GPA dispose aujourd'hui d'un portefeuille multiformat et multi-enseigne qui lui permet d'être présent auprès de l'ensemble des classes sociales brésiliennes. La société a par ailleurs développé des marques propres innovantes et reconnues des consommateurs, comme Qualitã, une marque ombrelle en alimentaire et Taeq, une gamme de produits santé/bien-être.

En 2009, GPA a acquis Globex, 2<sup>e</sup> acteur brésilien sur le segment de l'électronique-électroménager, à travers son enseigne Ponto Frio. La prise de contrôle en 2010 par GPA de Casas Bahia, 1<sup>er</sup> distributeur non alimentaire du Brésil, a permis à GPA de devenir le leader incontesté de la distribution de produits électroniques et électroménagers avec une part de marché de plus de 20 %.

Grâce à ces opérations stratégiques majeures, GPA assoit sa place de leader de la distribution au Brésil, aussi bien en alimentaire qu'en biens de consommation durables.

En 2012, Casino est devenu l'unique actionnaire de référence de GPA et consolide ainsi sa filiale par intégration globale depuis le 2 juillet 2012. À fin 2013, Casino détient une participation de 38,1 % dans GPA.

En avril 2014, la quote-part d'intérêt de Casino au capital de GPA a été portée à 41,3 % contre 38 % précédemment, sans modification de l'exposition économique totale de 46,5 % (qui tient compte des autres instruments dérivés).

À fin 2014, GPA opère ainsi un parc de 2 143 magasins et dispose de fortes positions de marché dans les deux États les plus dynamiques du pays, São Paulo et Rio de Janeiro.

En 2014, le chiffre d'affaires des enseignes alimentaires de GPA dans les comptes consolidés de Casino s'est élevé à 11 131 millions d'euros.

GPA est cotée à la bourse de São Paulo depuis 1995 et à la bourse de New York depuis 1997.

### Hypermarchés

#### ➤ Extra HM : 137 magasins

Soucieux de satisfaire les exigences du plus grand nombre à moindre prix, les hypermarchés Extra offrent un assortiment de produits alimentaires vaste, complété par des biens d'équipement de la personne et de la maison.

### Supermarchés

#### ➤ Pão de Açúcar : 181 magasins

Supermarché de proximité, Pão de Açúcar offre une large variété de produits de grande qualité. Toujours à la pointe de la technologie, l'enseigne propose aussi une gamme de services répondant de façon optimale aux exigences spécifiques d'une clientèle aisée.

### ➤ Extra SM : 207 magasins

À taille humaine, les Extra SM ont la superficie d'un grand supermarché. Leur offre se compose d'un assortiment complet en alimentaire mais aussi d'un large assortiment en non-alimentaire, le tout dans un environnement moderne et agréable.

#### Proximité

### ➤ Minimercado Extra : 240 magasins

Magasins de proximité de type supérettes, les Minimercado Extra sont des magasins de quartier, simples et agréables, qui offrent tous les produits et services essentiels du quotidien, avec un bon rapport qualité-prix.

### ➤ Minuto Pão de Açúcar : 16 magasins

Lancés en juin 2014, Minuto Pão de Açúcar est un format de proximité premium ciblé sur les publics A/B. Le magasin offre une surface de vente de 400 m<sup>2</sup> en moyenne avec un assortiment de produits différenciés dans un environnement qui concilie proximité, qualité et fiabilité de la marque Pão de Açúcar. L'enseigne s'appuie sur des initiatives de développement durable ainsi que sur un service sur mesure.

#### Drugstores : 158

Le format Extra se décline aussi sous la forme de pharmacie et parapharmacie avec l'enseigne Drogaria Extra. Ces pharmacies sont principalement situées dans les galeries Extra près des Hypermarchés. L'enseigne offre tout ce dont les clients ont besoin pour prendre soin de leur santé et du bien-être de leur famille, à prix compétitifs. Le tout accompagné d'une équipe spécialisée, permettant aux clients d'acheter en toute facilité et sécurité.

#### Cash and carry

### ➤ Assaí : 84 magasins

Assaí est un magasin "d'Atacarejo", secteur en plein développement au Brésil : il s'agit d'un mélange entre Atacado (grossiste) et Varejo (commerce de détail). Cette enseigne, grossiste en libre-service, s'adresse aux restaurateurs et aux classes plus populaires de la population, offrant un large assortiment alimentaire et une petite sélection de produits en non-alimentaire.

#### Colombie <sup>(1)</sup>

Casino est présent en Colombie depuis 1999 à travers sa filiale Éxito, premier distributeur alimentaire de Colombie. Implanté dans l'ensemble du pays, Éxito compte, à fin décembre 2014, 1 258 points de vente répartis dans 160 villes. Le portefeuille de la société est positionné sur les formats des hypermarchés et des supermarchés mais est aussi présent sur la proximité et le discount. Le Groupe Éxito se caractérise par ailleurs par son modèle multicanal via le développement des ventes internet avec les sites Éxito.com et Carulla.com.

Éxito vise à consolider sa présence dans les grandes villes, pénétrer les villes petites et moyennes et développer les formats de proximité. En termes de positionnement, la société continue son expansion sur le format discount à travers ses magasins Surtimax (721 magasins Surtimax Aliados dont 506 magasins ouverts en 2014). Éxito développe également ses ventes sur internet grâce aux sites Éxito.com et Carulla.com qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie multi-format adoptée par le Groupe.

Éxito est consolidé par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> mai 2007 ; la participation de Casino dans son capital s'élève à 54,8 % au 31 décembre 2014.

Éxito est cotée à la bourse de Bogotá depuis 1994.

#### Hypermarchés

### ➤ Éxito : 82 magasins

Éxito est une enseigne d'hypermarchés présente dans 55 villes du pays. Son offre commerciale, composée de produits alimentaires et non alimentaires, est adaptée aux besoins de chaque catégorie de la population colombienne. Éxito se démarque par la qualité de son offre en textile, avec une marque bénéficiant d'une très bonne réputation auprès de sa clientèle. Enfin, l'enseigne propose divers services, dont notamment le programme de fidélité "Points Éxito", des offres de voyages et des services financiers (assurance).

#### Supermarchés : 153 magasins

[hors Super Inter, acquis en octobre 2014]

### ➤ Éxito super et Vecino : 82 magasins

La marque Éxito comprend également des supermarchés de deux types, 36 Éxito Super présents dans 13 villes avec un assortiment principalement alimentaire et 46 Éxito Vecino présents dans 28 villes avec un assortiment non alimentaire plus fourni. Ces supermarchés bénéficient du plan d'action commercial de la marque Éxito.

### ➤ Carulla : 71 magasins

Principale enseigne de supermarché, les supermarchés Carulla se distinguent avant tout par leur niveau qualitatif. Ces magasins s'adressent à une clientèle aisée et proposent une offre qui se distingue par des produits cibles "gourmets". Leur réseau est surtout développé dans les deux villes principales du pays : Bogota et Medellin, et propose un programme de fidélité "Supercliente Carulla".

#### Proximité : 102 magasins

### ➤ Éxito Express

Le "minimarché", un nouveau format de proximité qui propose une offre de produits de grande consommation et de produits frais ainsi que quelques articles de produits d'entretien et de textile.

### ➤ Carulla Express

L'autre offre "minimarché" du groupe Éxito ; ce format propose aussi des produits à emporter tels que sandwiches, fruits frais et pâtisseries.

#### Discount : 874 magasins

### ➤ Surtimax : 153 magasins détenus en propre

Les Surtimax sont des magasins de proximité situés en banlieue qui permettent au client de faire des économies tout en choisissant parmi une offre complète de produits de première nécessité, avec, au cœur de l'offre, la marque propre Surtimax. Les produits commercialisés sont essentiellement alimentaires mais aussi non alimentaires. En effet, le client peut également trouver une sélection d'articles textiles pour la maison ainsi que de produits d'entretien.

Au cours de l'année 2014, Éxito a poursuivi le développement de son réseau de franchisés indépendants "Aliados".

### ➤ Super Inter : 50 magasins exploités

Éxito a fait l'acquisition de 19 magasins en 2014 et conclu un contrat de location gérance sur les 31 magasins restants, sur lesquels Éxito dispose d'une option d'achat exerçable en 2015. Super Inter est une chaîne indépendante implantée dans la région de Cali et la région du Café.

[1] Informations sur la société disponibles sur [www.grupoexito.com.co](http://www.grupoexito.com.co)

# Présentation du groupe Casino

## 1.3. Activités et stratégie

### Uruguay

Leader sur ce marché depuis 2000, le Groupe y dispose de trois enseignes bénéficiant d'une très forte notoriété : Disco, Devoto et Géant. Ces enseignes sont depuis 2011 filiales d'Éxito.

Casino opère un parc total de 54 magasins à fin décembre 2014.

### Supermarchés

#### ➤ **Disco : 28 magasins**

Initialement une chaîne de supermarchés familiale, Disco dispose d'une réelle notoriété dans le pays et d'un positionnement axé sur la compétitivité de ses prix. Bien situés géographiquement, les magasins Disco apportent une proximité appréciable à leurs clients. Ces deux atouts se retrouvent dans la signature de l'enseigne Disco : "avec toi tous les jours".

#### ➤ **Devoto : 24 magasins**

Enseigne familiale à l'origine, Devoto poursuit son développement avec l'implantation de grands magasins modernes dont certains proposent un important secteur non alimentaire. Avec comme signature "Prix et qualité, toujours", Devoto annonce d'emblée un positionnement fort centré sur l'accessibilité, mais également sur la qualité des produits et des services rendus au client.

### Hypermarchés

#### ➤ **Géant : 2 magasins**

Avec comme slogan "Le prix le moins cher", les hypermarchés Géant visent à offrir un large assortiment aux prix les plus bas du pays.

### Argentine

Présent depuis 1998 en Argentine suite à l'acquisition de Libertad, le Groupe a développé le réseau d'hypermarchés de l'enseigne.

Libertad exploite par ailleurs un format de proximité (Mini Libertad) et une chaîne de restauration rapide (Apetito Fast Food).

En 2014, la société exploite un parc total de 27 magasins.

### Hypermarchés

#### ➤ **Libertad : 15 magasins**

Première chaîne d'hypermarchés en province, Libertad est essentiellement implantée dans les grandes villes de l'intérieur du pays et est généralement associée à des galeries marchandes.

#### ➤ **Proximité : 15 magasins**

#### ➤ **Mini libertad : 12 magasins**

Avec des superficies de magasins d'environ 160 m<sup>2</sup>, Mini Libertad s'affirme comme le format proximité alimentaire dans les grandes villes comme Cordoba.

## LATAM ELECTRONICS

Le segment Latam Electronics regroupe les enseignes du Groupe Viavarejo (Casas Bahia et Ponto Frio).

Viavarejo est le leader au Brésil de la distribution de produits électroniques et de meubles.

En décembre 2013, GPA a introduit sur le marché des actions de sa filiale de distribution non-alimentaire Viavarejo. L'évolution du pourcentage d'intérêt de GPA dans Viavarejo, alors passé de 52,4 % à 43,3 %, sans changement de contrôle, n'a pas d'incidence sur le chiffre d'affaires consolidé, GPA conservant la majorité des actions à droit de vote.

Le chiffre d'affaires de Viavarejo dans les comptes consolidés de Casino s'est élevé à 7 245 millions d'euros et la marge opérationnelle courante à 9,3 %.

### Ponto Frio : 374 magasins

Enseigne destinée à l'équipement de la maison, Ponto Frio offre aux classes moyennes un large assortiment de produits électroménagers et de mobilier tout en apportant conseil et service.

### Casas Bahia : 663 magasins

Numéro 1 au Brésil dans le non-alimentaire, Casas Bahia est la référence des classes populaires en matière d'équipement de la maison. La chaîne connaît un fort succès commercial qui repose sur un large assortiment de meubles, de produits électroménagers et électroniques à bas prix. Elle doit aussi sa réussite à sa forte présence géographique (dans 19 États) et à la qualité de ses services aux clients.

## ASIE

Le Groupe est implanté en Asie depuis 1999 où ses activités se concentrent en Thaïlande et au Vietnam.

En 2014, l'Asie a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 3 513 millions d'euros pour une marge opérationnelle courante de 7,2 %.

Cette région représente 13 % du chiffre d'affaires et 14 % du résultat opérationnel courant des activités internationales retail.

### Thaïlande<sup>(1)</sup>

La présence de Casino en Thaïlande date de 1999, lorsque le Groupe est entré au capital de Big C, numéro 2 du commerce alimentaire sur les grands formats.

Big C bénéficie de l'image d'une enseigne locale forte, bon marché et proche de la population thaïlandaise.

L'enseigne compte, à fin décembre 2014, 636 magasins dont 123 hypermarchés. Big C est également présent sur le segment de la proximité avec ses 324 magasins "Mini Big C", contre 278 à fin 2013.

L'une des spécificités de Big C réside dans le fait qu'elle exploite autant de galeries commerciales que d'hypermarchés. Elle illustre la volonté du groupe Casino de déployer le modèle dual "Commerce et Immobilier" dans ses pays clés, à l'instar du modèle français.

Big C est cotée à la bourse de Bangkok depuis 1994.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient une participation majoritaire de 58,6 % dans Big C.

### Hypermarchés : 123 magasins

Le positionnement des hypermarchés Big C consiste à proposer des offres promotionnelles de manière continue avec le meilleur rapport qualité-prix. Il s'agit aussi de se démarquer des enseignes concurrentes en faisant du shopping une expérience agréable et amusante (animations en magasins...) donnant au consommateur l'envie de revenir.

### Supermarchés : 37 magasins

D'une surface moyenne de 1 200 m<sup>2</sup>, l'enseigne Big C Market a été lancée en 2010.

<sup>(1)</sup> Informations sur la société disponibles sur [www.bigc.co.th](http://www.bigc.co.th)

### Proximité : 324 magasins

Big C est présent sur le segment de la proximité à travers l'enseigne Mini Big C ; ce format a été développé pour séduire une clientèle citadine soucieuse d'optimiser ses courses.

### Autres

#### ➤ **Pure : 152 magasins**

Lancée en 2008, l'enseigne Pure est un nouveau concept de magasin qui propose une gamme de 3 000 références en pharmacie et parapharmacie, avec des produits santé, beauté et soins.

### Vietnam

Vindémia, filiale du groupe Casino, s'est implantée au Vietnam en 1998 en ouvrant le 1<sup>er</sup> hypermarché "à la française" sous enseigne Big C. Le Vietnam constitue un marché très prometteur compte tenu d'une population importante et jeune, d'un très fort dynamisme économique et d'un potentiel encore significatif de développement de la distribution moderne.

À fin décembre 2014, Big C exploite un parc de 30 hypermarchés ; tous sont situés au cœur d'une galerie commerciale, conformément à la stratégie de développement du modèle dit "dual".

Les magasins Big C se distinguent par la qualité de service, l'assortiment de produits frais et l'image prix (Palmarès Nielsen). La marque Big C Vietnam est reconnue comme l'une des préférées des consommateurs vietnamiens.

Le parc comprend également 10 magasins de proximité, qui proposent une offre centrée sur l'alimentaire avec de nombreux produits frais et des prêts à consommer.

### E-COMMERCE (CNOVA)

Le 6 mai 2014, Casino a annoncé le projet de créer une plateforme de E-commerce combinant les activités de Cdiscount en France, Colombie et Asie avec celles de Cnova Brasil au Brésil.

Le 24 novembre 2014, Cnova a été coté sur le NASDAQ Global et le 23 janvier 2015 sur Euronext Paris sous le symbole "CNV".

Cnova regroupe les activités de E-commerce du Groupe avec des positions de leader et co-leader en France (Cdiscount), au Brésil (Cnova Brasil) et en Colombie, Thaïlande et Vietnam. De nouveaux sites ont été ouverts en 2014 et début 2015 au Sénégal, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Panama, au Brésil, en Équateur et en Belgique.

Le Groupe a également ouvert plusieurs sites spécialisés au cours de l'année : Comptoir Santé, Mon Corner Déco, Mon Corner Baby et Mon Corner Brico.

Cnova s'appuie à la fois sur des ventes propres très dynamiques des sites Cdiscount et Nova et sur un développement accéléré des marketplaces en France et au Brésil avec près de 7 500 vendeurs proposant plus de 13,8 millions de produits en 2014 (x2 vs. 2013).

Le chiffre d'affaires de l'activité E-commerce s'est élevé 3 465 millions d'euros en 2014 en croissance de +19,4 %.

Cnova dispose de 17 500 points de retrait au total en France et de 100 points de retrait au Brésil à travers le Click & Collect des magasins Extra grâce aux réseaux de magasins du Groupe dans le monde.

Au 31 décembre 2014, Cnova est détenu à 43,28 % par groupe Casino.

## 1.4. PATRIMOINE IMMOBILIER

### 1.4.1. DÉPLOYER LE MODÈLE DUAL EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Le développement du Groupe repose tant en France qu'à l'international sur un modèle associant activités de distribution et immobilier commercial : s'appuyant ainsi sur la "locomotive" du magasin alimentaire, le Groupe développe et exploite des centres commerciaux afin d'offrir aux consommateurs de véritables lieux de vie et une expérience client répondant aux spécificités locales.

Le déploiement de cette stratégie duale "immobilier et commerce", est rendu possible grâce à des équipes intégrées, dans chaque filiale, qui disposent des expertises nécessaires : études, acquisition

foncière, promotion immobilière, commercialisation, property management, valorisation des actifs et asset management.

En France, L'Immobilier Groupe Casino (IGC), détenue à 100 % par le Groupe, est propriétaire principalement des murs de magasins. Mercialis, l'une des principales foncières françaises spécialisée en Immobilier Commercial dans laquelle Casino détient une participation de 40,2 %, assure l'exploitation et la valorisation de 59 centres commerciaux pour plus de 730 000 m<sup>2</sup>.

### 1.4.2. ACCROÎTRE LA VALEUR DES ACTIFS

Au cœur de la stratégie de croissance rentable du Groupe, le modèle dual vise à renforcer l'attractivité des sites pour répondre à deux objectifs : favoriser le développement de l'activité Distribution et créer de la valeur patrimoniale.

Le Groupe dispose de différents leviers qui s'appuient sur le savoir-faire des équipes locales : un management des actifs au quotidien, la restructuration et l'optimisation des surfaces commerciales, une expansion soutenue via la contribution au lancement de nouveaux "business model" et des partenariats structurants.

En France, le groupe Casino a noué depuis 2005 un partenariat avec Mercialis dont l'objet est d'offrir prioritairement la possibilité d'accéder à toute opération de promotion ou d'acquisition d'actifs immobiliers commerciaux conduite par le groupe Casino. En 2014, ce partenariat s'est concrétisé par la livraison d'une dizaine de projets sur des sites majeurs pour Mercialis dont notamment les extensions des Centres Commerciaux de Besançon Chateaufarine (16 boutiques supplémentaires), de Clermont-Ferrand Nacarat (13 boutiques supplémentaires) qui ont ouvert en novembre et d'Espace Anjou en décembre (21 boutiques complémentaires et 3 moyennes surfaces).

# Présentation du groupe Casino

## 1.5. Valorisation boursière des sociétés cotées

Le groupe Casino a également renforcé ses sites par la création d'une offre commerciale différenciante et complémentaire sur les parkings (restauration, boulangeries et offre snacking).

L'accélération de la massification des sites du Groupe va se poursuivre en 2015 avec notamment, à Toulouse Fenouillet, la livraison du projet de Retail Park (23 000 m<sup>2</sup>) et le lancement des travaux d'extension et de restructuration de la Galerie Marchande (23 000 m<sup>2</sup> complémentaires). Par ailleurs, le Groupe va poursuivre le déploiement de l'offre de services au travers des Villages Services®, initié en 2014 et va livrer les 3 premiers Villages (Niort,

Clermont-Ferrand et Sainte MarieDuparc à l'île de la Réunion). En 2013, Cdiscount et Mercialis lancent un partenariat permettant de créer des interactions entre le commerce physique et le commerce digital.

À l'international, en complément d'une expansion soutenue, le Groupe valorise également ses actifs existants par le développement de m<sup>2</sup> de galeries supplémentaires afin de convertir les surfaces sous-optimisées ou profiter des potentiels d'extension.

### Patrimoine immobilier Groupe CASINO à fin 2014 en intérêts économiques <sup>(1)</sup>

(en milliards d'euros)	2014	2013
France	5,3	5,2
International	2,8	2,5
<b>PATRIMOINE TOTAL GROUPE</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>
dont murs de magasins	5,7	5,1
dont galeries commerciales	2,4	2,1

### 1.4.3. OPTIMISER DES ESPACES "HORS SOL"

Capitalisant sur son savoir-faire dans le domaine immobilier (développement, construction, exploitation) et sur la situation géographique favorable de ses sites, majoritairement situés dans des régions à fort ensoleillement, Casino a lancé, en 2009, une nouvelle activité dans le domaine de l'énergie photovoltaïque via la création d'une filiale dédiée : GreenYellow.

Avec l'installation à date de 44 centrales photovoltaïques représentant 65 Mwc, GreenYellow est l'un des principaux acteurs français de centrales photovoltaïques intégrées au bâti. Ces centrales représentent une surface d'environ 330 000 m<sup>2</sup> de toiture de centres commerciaux et d'ombrières, permettant

d'économiser 5 250 tonnes de CO<sub>2</sub> par an et couvrant la consommation annuelle de 30 000 foyers. GreenYellow poursuit par ailleurs en 2014 les travaux d'installation de 30 Mwc de centrales photovoltaïques additionnelles.

GreenYellow a également lancé depuis 2012 un important programme visant à réduire de manière pérenne 25 % des consommations des magasins du groupe Casino. À fin 2013, l'ensemble des hypermarchés Géant sont équipés de solutions d'efficacité énergétique et le déploiement se poursuit sur les supermarchés ainsi qu'à l'international.

## 1.5. VALORISATION BOURSIÈRE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Au 31 décembre 2014, la valorisation boursière des sociétés cotées de Casino s'élève à 10,3 milliards d'euros en quote-part Casino.

Sociétés cotées	Cours de Bourse au 31/12/2014	Capitalisation boursière (100 %, M€)	% de détention	Quote-part de Casino (M€)
GPA (Brésil)	BRL 98,63	7 954	41,30 %	3 285
Grupo Éxito (Colombie & Uruguay)	COP 26 200	4 005	54,77 %	2 194
Big C (Thaïlande)	THB 237	4 878	58,56 %	2 856
Cnova (États-Unis)	USD 7,91	2 856	43,28 %	1 236
<b>TOTAL</b>				<b>9 571</b>
Mercialys	EUR 18,44	1 696	40,16 %	681
<b>TOTAL</b>				<b>10 252</b>

(1) La valorisation des actifs du groupe est donnée en quote-part d'intérêt et à 100 % pour les filiales contrôlées. Pour les galeries marchandes, elle a été déterminée sur la base d'expertise externe ou d'actualisation d'expertise en se fondant sur les méthodes de valorisation usuelle (actualisation de cash-flow, taux de capitalisation) avec les hypothèses propres à chaque pays et selon les typologies d'actifs concernés.

## 1.6. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ (AU 31 DÉCEMBRE 2014)

### Casino, Guichard-Perrachon

% de contrôle / % d'intérêt

#### EUROPE

	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	
France	Distribution Casino France	Franprix Leader Price Holding	Codim 2	Casino Carburants	Floréal	Olenydis (Casino Express)	
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 58,2 %	100 % / 58,0 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	
	Monoprix	Naturalia France	Cdiscount	E-Trend (Mon Showroom)	Casino Restauration	Restauration Collective Casino	
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	97,5 % / 97,5 %	100 % / 100 %	50 % / 50 %	50 % / 50 %	40,2 % / 40,2 %
	L'immobilière Groupe Casino	Sudéco	GreenYellow	Plouescadis	Banque du Groupe Casino	Geimex	Mericalys
	100 % / 100 %			100 % / 100 %			93,4 % / 58,1 %
Pologne	Mayland Real Estate		Luxembourg	Casino Re		Pays-Bas	Cnova

#### AMÉRIQUE LATINE ET CENTRALE

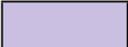
	100 % / 100 %						
Argentine	Libertad SA						
	99,9 % / 41,3 %	62 % / 17,9 %	100 % / 58,1 %	100 % / 97,5 %			
Brésil	Compania Brasileira de Distribuicao	Via Varejo	Cnova Comercio Electronico	GreenYellow do Brasil Energia e Servicos			
	54,8 % / 54,8 %	100 % / 56,4 %	100 % / 97,5 %			96,8 % / 53,0 %	62,5 % / 34,2 %
Colombie	Almacenes Exito S.A.	Cdiscount Colombia	GreenYellow Energia de Colombia		Uruguay	Devoto Hermanos SA	Grupo Disco del Uruguay

#### ASIE

	58,6 % / 58,6 %	100 % / 58,3 %	100 % / 97,5 %				
Thaïlande	Big C Supercenter PLC	C Distribution	GreenYellow Thailand				
	100 % / 65 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
Vietnam	Espace Bourbon Than Long	EB Tan Phu	EB Binh Duong	EB Can Tho	EB Vinh Ltd	EB Vinh Phuc	EB Hai Duong
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 65 %	100 % / 80 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
	EB Phu Thanh	EB Nam Dinh	Espace Big C Hai Phong	Espace Big C Dong Nai	Espace Big C An Lac	Espace Business Hue	Viet Nhat Real Estate
							Cdiscount Vietnam

#### OCÉAN INDIEN

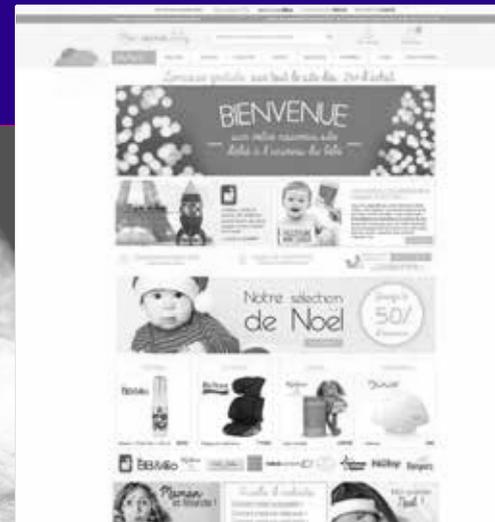
	100 % / 100 %		100 % / 100 %
Île de la Réunion	Vindémia	Île Maurice	Sodimar
	100 % / 70 %		100 % / 100 %
Mayotte	B.D.M.	Madagascar	S.2.M.

 Sociétés cotées



# Chapitre 2

## Rapport d'activités



2.1. Activités du Groupe.....	17
2.2. Activité de la société mère.....	22
2.3. Filiales et participations .....	24
2.4. Perspectives et conclusions.....	26

## CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

En 2014, les chiffres clés du groupe Casino ont été les suivants :

Activités poursuivies (en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation (%)	Variation organique <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires consolidé HT	47 870	48 493	+ 1,3 %	+ 4,7 % <sup>(3)</sup>
Marge commerciale	12 222	12 092	- 1,1 %	
EBITDA <sup>(4)</sup>	3 284	3 191	- 2,8 %	+ 3,5 %
Dotations aux amortissements nettes	(958)	(960)	+ 0,3 %	
Résultat opérationnel courant (ROC)	2 326	2 231	- 4,1 %	+ 4,9 %
Autres produits et charges opérationnels	266	(494)		
Résultat financier, dont :	(720)	(678)	+ 5,9 %	
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	<i>(636)</i>	<i>(640)</i>	- 0,6 %	
<i>Autres produits et charges financiers</i>	<i>(84)</i>	<i>(38)</i>	+ 54,9 %	
Résultat avant impôts	1 872	1 059	- 43,4 %	
Impôts sur les bénéfices	(390)	(310)	+ 20,4 %	
Quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	43	77	+ 78,4 %	
Résultat net des activités poursuivies	1 525	826	- 45,9 %	
<i>dont part du Groupe</i>	<i>856</i>	<i>253</i>	- 70,5 %	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	<i>669</i>	<i>573</i>	- 14,4 %	
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 524	824	- 45,9 %	
<i>dont part du Groupe</i>	<i>855</i>	<i>251</i>	- 70,6 %	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	<i>669</i>	<i>573</i>	- 14,4 %	
<b>RÉSULTAT NET NORMALISÉ, PART DU GROUPE <sup>(5)</sup></b>	<b>619</b>	<b>556</b>	<b>- 10,3 %</b>	

[1] Les commentaires sur les activités du Groupe sont réalisés en comparant 2014 aux chiffres 2013 retraités. Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective des normes IFRS 11 et IFRIC 21 ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix.

[2] À périmètre comparable, taux de change constants et hors impact des cessions immobilières (OPCI).

[3] Hors effets essence et calendaire.

[4] EBITDA = ROC + dotations nettes aux amortissements opérationnels courants.

[5] Le résultat net normalisé correspond au résultat net des activités poursuivies, corrigé des effets des autres produits et charges opérationnels et des effets des éléments financiers non récurrents, ainsi que des produits et charges d'impôts non récurrents (cf. annexe).

## 2.1. ACTIVITÉS DU GROUPE

Les commentaires sur les activités du Groupe sont réalisés en comparant 2014 aux chiffres 2013 retraités. Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective des normes IFRS 11 et IFRIC 21 ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix.

Les évolutions en organique et en comparable sont hors effets essence et calendaire.

### Principales variations du périmètre de consolidation et effets associés

- Mise en équivalence de Mercialys depuis le 21 juin 2013.
- Intégration globale de Monoprix à 100 % depuis le 5 avril 2013.

- Acquisition du Mutant (46 magasins dont 40 d'exploités) à compter de mars 2014.
- Intégration de Super Inter depuis octobre 2014.
- Mise en équivalence de Distridyn, Geimex et Disco en 2014 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### Effets de change

En 2014, les monnaies des pays dans lesquels le Groupe opère se sont dépréciées de façon significative face à l'euro par rapport à 2013. La dépréciation moyenne s'inscrit à - 8,0 % pour le real brésilien, - 6,4 % pour le peso colombien et - 5,4 % pour le bath thaïlandais. À taux de change constant, les principaux agrégats du compte de résultat consolidé auraient évolué comme suit :

Activités poursuivies (en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2013 publié <sup>(2)</sup>	2014	2014 à TCC <sup>(3)</sup>
Chiffre d'affaires	47 870	48 582	48 493	50 903
EBITDA	3 284	3 262	3 191	3 389
ROC	2 326	2 288	2 231	2 390
Résultat Net normalisé, Part du Groupe	619	618	556	594

[1] Dont Mercialys.

[2] CA, EBITDA et ROC hors Mercialys, société mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

[3] À taux de change constant.

L'année 2014 est caractérisée en France par la fin du cycle de repositionnement des enseignes discount (Céant et Leader Price) et le développement satisfaisant des enseignes qualitatives et de proximité. Par ailleurs, l'ensemble des filiales internationales ainsi que le E-commerce ont affiché de très bonnes performances sur l'année.

- En France, les baisses de prix réalisées ont permis de repositionner les enseignes Géant et Leader Price parmi les moins chères du marché <sup>(4)</sup>. L'année a également été marquée par une bonne tenue opérationnelle des enseignes Casino et un bon niveau de rentabilité chez Monoprix et Franprix.
- À l'international, l'exercice s'est caractérisé par une forte progression de la rentabilité grâce aux plans d'efficacité opérationnelle.
- Enfin, l'activité E-commerce a connu de très bonnes performances en 2014.
- Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en hausse de + 1,3 % bénéficiant d'une amélioration tendancielle du chiffre d'affaires en France confirmée au 4<sup>e</sup> trimestre et des performances solides des filiales internationales. Les variations de périmètre ont contribué positivement à hauteur de + 0,6 % (hors essence). Les variations de changes ont eu un effet négatif de - 5,0 %, principalement lié à la dépréciation du real brésilien.
- La croissance des ventes en organique hors essence et calendaire s'élève à + 4,7 % :
  - en France, la croissance des activités de distribution alimentaire s'établit à - 2,3 % en organique. Chez Géant, les volumes sont en hausse grâce à la forte baisse des prix. Quant à Leader Price, le trafic est positif et les volumes sont stables au 4<sup>e</sup> trimestre ;
  - à l'International (hors E-commerce), le Groupe a vu ses activités progresser à un rythme de croissance élevé (+ 6,8 %), tiré par les bonnes performances des magasins comparables et par l'expansion de GPA au Brésil ;
  - la croissance organique de l'activité E-commerce a été très élevée sur l'année (+ 25,4 %).
- Le résultat opérationnel courant augmente de + 4,9 % en organique sur l'année 2014 (- 4,1 % au total). Les activités internationales (hors E-commerce) représentent désormais 81,9 % du résultat opérationnel courant (contre 72,3 % en 2013 y compris Mercialys).
  - Le ROC du segment France Retail est en repli par rapport à 2013 sous l'effet des baisses de prix importantes réalisées notamment chez Leader Price. Dans les enseignes Casino, des plans d'efficacité opérationnelle ont été mis en œuvre pour compenser les investissements prix. Monoprix et Franprix ont maintenu un niveau de rentabilité satisfaisante.
  - Le ROC du segment Latam Retail progresse de + 11,9 % en organique (+ 2,7 % au total), tiré par les bonnes performances des enseignes du Groupe GPA.
  - Le ROC du segment Latam Electronics est en très forte hausse de + 35,7 % en organique (+ 24 % au total) grâce à la maîtrise des coûts et à la mise en place de synergies opérationnelles.
  - Le ROC du segment Asie affiche une augmentation de + 1,5 % en organique (- 3,5 % au total) dans un contexte politique et macroéconomique peu favorable en Thaïlande.
  - Le ROC du segment E-commerce est quasiment stable par rapport à 2013 hors impact du lancement de nouveaux sites internationaux durant l'exercice.

[4] Panélistes indépendants

- La marge opérationnelle courante est en léger retrait à 4,6 % [- 26 bp au total] mais en amélioration en organique de + 4 bp. En comparaison des chiffres 2013 retraités :
  - la marge opérationnelle courante du segment France Retail est en recul à 2,1 % ;
  - la marge opérationnelle courante du segment Latam Retail s'améliore à 5,8 % ;
- la marge opérationnelle courante du segment Latam Electronics est en forte hausse à 9,3 % ;
- la marge opérationnelle courante du segment Asie est en léger repli à 7,2 % ;
- la marge opérationnelle courante du segment E-Commerce s'établit à 0,2 %.

### 2.1.1. FRANCE RETAIL

(en millions d'euros)	2013 retraité	2014	Variation organique (%)
Chiffre d'affaires HT	18 308	18 848	- 2,3 %
Résultat opérationnel courant	544	396	- 31,6 %
Marge opérationnelle courante	3,0 %	2,1 %	

**Le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaire en France** s'élève à 18 848 millions d'euros en 2014 contre 18 308 millions d'euros en 2013, en hausse de + 2,9 %. En organique hors essence et hors calendaire, les ventes s'inscrivent à - 2,3 % avec un trafic et des volumes positifs depuis le 4<sup>e</sup> trimestre.

Par format, on notera les points suivants sur l'année :

- Les ventes de **Franprix-Leader Price** affichent une légère baisse de - 1,4 % sur l'année à 4 227 millions d'euros (contre 4 288 millions d'euros en 2013).

Les ventes totales de **Leader Price** sont en croissance sur l'année grâce à l'expansion et à l'acquisition des magasins Le Mutant et Norma. Le trafic client et les volumes se sont redressés depuis le début du 4<sup>e</sup> trimestre. La part de marché de l'enseigne est restée stable. Par ailleurs, le concept Leader Price Express, combinant proximité et discount, a été lancé en 2014.

**Franprix** poursuit le déploiement du nouveau concept de l'enseigne. Les volumes des ventes de marque propre ont progressé sur l'année. La part de marché de l'enseigne est restée stable en 2014.

- Monoprix** affiche des ventes organiques hors essence et hors calendaire à - 0,7 % en dépit de la fermeture à 21 heures de certains magasins et des cessions de magasins imposées par l'Autorité de la Concurrence. Les ventes alimentaires ont enregistré de bonnes performances avec des volumes en hausse sur l'ensemble de l'année. Le rythme d'expansion reste soutenu avec 67 ouvertures de magasins en 2014 (hors Naturalia).

- Chez **Géant**, le chiffre d'affaires organique hors essence et calendaire s'inscrit à - 1,4 % en 2014. L'enseigne est désormais co-leader en prix sur le segment des hypermarchés<sup>(1)</sup> avec des ventes alimentaires en croissance depuis le 4<sup>e</sup> trimestre. Le trafic est positif et les volumes sont en fort redressement avec de bonnes performances en fin d'année. Par ailleurs, l'enseigne a mis en place de nombreuses initiatives commerciales innovantes (prix Ronds, synergies avec Cdiscount, palettisation...).
- Les **Supermarchés Casino** affichent un chiffre d'affaires en recul de - 2,9 % en organique hors essence et calendaire, impacté par des investissements prix. Sur l'année, les ventes se sont progressivement redressées avec un trafic stable au 4<sup>e</sup> trimestre.
- La **Proximité** affiche des ventes en retrait sur l'année. Les ventes comparables sont en redressement depuis le 4<sup>e</sup> trimestre et cette tendance s'est amplifiée au 1<sup>er</sup> trimestre 2015. Le niveau d'expansion en franchise est resté dynamique et l'enseigne observe les premiers succès des transformations des magasins intégrés aux nouveaux concepts Petit Casino et Casino Shop.

**Le ROC France Retail** s'établit à 396 millions d'euros, en repli par rapport à 2013 sous l'effet des baisses de prix importantes réalisées notamment chez Leader Price. Dans les enseignes Casino, des plans d'efficacité opérationnelle ont été mis en œuvre pour compenser les investissements prix. Monoprix et Franprix ont maintenu un niveau de rentabilité satisfaisant.

La marge opérationnelle courante des activités de distribution alimentaire en France s'établit à 2,1 % en 2014.

### 2.1.2. LATAM RETAIL

(en millions d'euros)	2013 retraité	2014	Variation organique (%)
Chiffre d'affaires HT	15 477	15 422	+ 8,8 %
Résultat opérationnel courant	872	895	+ 11,9 %
Marge opérationnelle courante	5,6 %	5,8 %	

**Le chiffre d'affaires du segment Latam Retail** s'établit à 15 422 millions d'euros en 2014 contre 15 477 millions d'euros en 2013, en léger retrait de - 0,4 %. En organique hors essence et hors calendaire, les ventes sont en progression de + 8,8 %, tirées par les ventes du Brésil.

**Le ROC Latam Retail** progresse de + 11,9 % en organique (+ 2,7 % au total) sous l'effet des bonnes performances au Brésil des enseignes Assai et Pao de Acucar dont la rentabilité s'améliore. L'enseigne a maintenu son rythme d'expansion soutenu avec l'ouverture nette de 108 magasins en 2014 (dont neuf Assai et 92 magasins en proximité).

(1) Panélistes indépendants

La marge d'Exito en Colombie est stable et en Uruguay, la rentabilité se maintient à un niveau élevé. Le Groupe Exito dans l'ensemble a connu en 2014 une bonne dynamique d'expansion,

notamment dans les formats discount *via* les réseaux d'affiliés. Enfin, Super Inter est consolidé à partir du 4<sup>e</sup> trimestre et n'impacte pas encore significativement les résultats de la période.

### 2.1.3. LATAM ELECTRONICS

(en millions d'euros)	2013 retraité	2014	Variation organique (%)
Chiffre d'affaires HT	7 576	7 245	+ 4,0 %
Résultat opérationnel courant	546	677	+ 35,7 %
Marge opérationnelle courante	7,2 %	9,3 %	

Le chiffre d'affaires du segment **Latam Electronics** s'élève à 7 245 millions d'euros en 2014 contre 7 576 millions d'euros en 2013, en repli de - 4,4 %. En organique hors calendrier, les ventes sont en hausse de + 4 % avec un 4<sup>e</sup> trimestre en nette amélioration par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre.

Le **ROC Latam Electronics** progresse de façon significative et compense l'effet de change négatif. L'activité de Viavarejo a été

excellente en 2014 en dépit du ralentissement de la conjoncture au Brésil au 2<sup>e</sup> semestre. L'enseigne continue à bénéficier du succès des plans d'excellence opérationnelle et à réaliser des synergies commerciales et logistiques entre ses réseaux.

Sur l'année, l'expansion a été soutenue avec l'ouverture brute de 88 magasins.

### 2.1.4. ASIE

(en millions d'euros)	2013 retraité	2014	Variation organique (%)
Chiffre d'affaires HT	3 561	3 513	+ 4,2 %
Résultat opérationnel courant	264	255	+ 1,5 %
Marge opérationnelle courante	7,4 %	7,2 %	

Le chiffre d'affaires du segment **Asie** s'établit à 3 513 millions d'euros en 2014 contre 3 561 millions d'euros en 2013, en légère baisse de - 1,3 %. En organique hors essence et hors calendrier, les ventes sont en hausse de + 4,2 %.

En Thaïlande, les performances opérationnelles restent très satisfaisantes dans un contexte local peu favorable et les ventes comparables sont de nouveau positives au 4<sup>e</sup> trimestre. Au Vietnam, Big C poursuit la croissance organique des ventes dans un contexte de ralentissement macroéconomique.

Le **ROC Asie** progresse de + 1,5 % en organique en 2014. La rentabilité de Big C Thaïlande se maintient à un niveau élevé, notamment dans les formats alimentaires et grâce à la contribution significative des galeries commerciales en Thaïlande.

Enfin, l'expansion a été dynamique en 2014 avec l'ouverture en Thaïlande de quatre hypermarchés, sept Big C Market et 19 000 m<sup>2</sup> de galeries commerciales. Par ailleurs, cinq hypermarchés ont été ouverts au Vietnam dans des villes à fort potentiel avec la création de galeries commerciales en parallèle (27 galeries commerciales au Vietnam à fin 2014).

### 2.1.5. E-COMMERCE (CNOVA)

(en millions d'euros)	2013 retraité	2014	Variation organique (%)
Chiffre d'affaires HT	2 884	3 465	+ 25,4 %
Résultat opérationnel courant	31	7	- 64,9 %
Marge opérationnelle courante	1,1 %	0,2 %	

Ce segment inclut l'activité de Cdiscount en France, de ses filiales lancées à l'international au cours de l'année ainsi que celle de Cnova Brésil.

Le chiffre d'affaires du **E-commerce** s'établit à 3 465 millions d'euros en 2014 contre 2 884 millions d'euros en 2013, en très forte hausse. En organique, les ventes progressent de + 25,4 %, tirées par le dynamisme très soutenu des ventes propres des sites Cdiscount et Nova ainsi que le développement accéléré des marketplaces en France et au Brésil.

Le **ROC du E-commerce** est quasiment stable par rapport à 2013 hors impact du lancement de nouveaux sites internationaux durant l'exercice.

Cnova a dégagé par ailleurs une trésorerie nette de 203 millions d'euros <sup>(1)</sup> en 2014, en forte hausse de x3,6 par rapport à 2013.

[1] Donnée publiée par Cnova, hors produits de l'introduction en bourse.

### 2.1.6. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Casino sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration qui sont applicables au 31 décembre 2014.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, après prise en compte, ou à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites dans la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires HT consolidé de 2014 s'élève à 48 493 millions d'euros, contre 47 870 millions d'euros en 2013, soit une hausse de + 1,3 %.

L'impact des variations de périmètre sur le chiffre d'affaires est positif de + 0,6 %, notamment sous l'effet de la consolidation en intégration globale de Monoprix à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2013.

L'impact change a été défavorable de - 5,0 %.

L'examen détaillé de l'évolution du chiffre d'affaires a été effectué plus haut dans les commentaires sur l'activité de chacun des cinq segments du Groupe.

#### Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant en 2014 s'élève à 2 231 millions d'euros, en baisse de - 4,1 % par rapport à 2013.

Les variations de périmètre ont eu un impact de - 2,1 % et les variations de change de - 6,9 %.

Retraité de l'ensemble de ces effets, le résultat opérationnel courant est en hausse de + 4,9 % en organique.

L'examen détaillé de l'évolution du résultat opérationnel courant a été effectué plus haut dans les commentaires sur l'activité de chacun des cinq segments du Groupe.

#### Résultat opérationnel

Les **autres produits et charges opérationnels** font apparaître une charge nette de - 494 millions d'euros en 2014 contre un produit net de 266 millions d'euros en 2013.

La charge nette de - 494 millions d'euros en 2014 concerne principalement :

- des provisions et charges pour restructuration pour 197 millions d'euros dont 34 millions d'euros chez GPA au Brésil ; les autres sociétés concernées sont Casino, Franprix-Leader Price et Casino Restauration ;
- des provisions et charges pour taxes, risques et litiges pour 97 millions d'euros, concernant essentiellement GPA au Brésil (84 millions d'euros) ;
- des charges nettes liées à des opérations de périmètre pour 136 millions d'euros dont 31 millions d'euros pour le Groupe GPA au Brésil, 47 millions d'euros pour les sociétés françaises ainsi que 26 millions d'euros de frais d'IPO.

Le produit net de 266 millions d'euros sur l'année 2013 comprend principalement :

- des résultats sur cessions d'actifs de 61 millions d'euros ;
- de produits nets liés à des opérations de périmètre pour 551 millions d'euros (principalement la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans Mercialis et Monoprix) ;
- des pertes nettes de valeur des actifs pour - 79 millions d'euros ;
- des provisions et charges pour restructuration pour - 147 millions d'euros ;
- des provisions et charges pour litiges et risques, et autres pour - 85 millions d'euros.

Après impact des autres produits et charges opérationnels, le **résultat opérationnel** s'établit à 1 736 millions d'euros en 2014 contre 2 592 millions d'euros en 2013.

#### Résultat avant impôt

Le **résultat financier** de la période fait apparaître une charge nette de 678 millions d'euros (contre une charge nette de 720 millions d'euros en 2013) et est composé :

- du coût de l'endettement financier net de 640 millions d'euros, stable par rapport à 2013 (636 millions d'euros) ;
- des autres produits et charges financiers pour une charge nette de 38 millions d'euros (contre une charge nette de 84 millions d'euros en 2013).

Le **résultat avant impôt** s'élève à 1 059 millions d'euros en 2014 (contre 1 872 millions d'euros en 2013).

#### Résultat net, part du Groupe

L'**impôt sur les bénéfices** s'est élevé à 310 millions d'euros, représentant 29,3 % du résultat avant impôt (contre 390 millions d'euros en 2013). Après retraitement des éléments exceptionnels non récurrents, le taux normatif d'impôts s'élève à 29,0 % vs 28,7 % en 2013.

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence** s'élève à 77 millions d'euros (contre 43 millions d'euros en 2013).

Les **intérêts minoritaires** se sont établis à 573 millions d'euros en 2014 contre 669 millions d'euros en 2013. En 2014, après retraitement des éléments exceptionnels non récurrents, les intérêts minoritaires normalisés s'établissent à 665 millions d'euros contre 633 millions d'euros en 2013.

En conséquence des éléments précédents, le **Résultat Net Part du Groupe des activités poursuivies** s'est élevé à 253 millions d'euros en 2014 (contre 856 millions d'euros en 2013), principalement en raison des mouvements sur les autres produits et charges opérationnels.

Le **Résultat Net Part du Groupe de l'ensemble consolidé** s'inscrit à 251 millions d'euros (contre 855 millions d'euros en 2013).

Le **Résultat Net normalisé Part du Groupe** des activités poursuivies ressort à 556 millions d'euros à fin décembre 2014 contre 619 millions d'euros à fin décembre 2013, en baisse de - 10,3 %. Les retraitements du résultat net publié qui permettent d'établir le résultat net normalisé figurent en annexe.

## Flux de trésorerie

Le Groupe a enregistré en 2014 une progression de la **capacité d'autofinancement** de + 1,2 % à 2 015 millions d'euros contre 1 990 millions d'euros en 2013.

La **variation du BFR** est positive à 343 millions d'euros contre 461 millions d'euros en 2013, avec une bonne génération de BFR d'exploitation et un impact négatif du BFR hors exploitation.

En 2014, le Groupe a procédé à 1 511 millions d'euros de **Capex nets** (contre 1 403 millions d'euros en 2013). La Groupe a mis l'accent sur la maîtrise de ses Capex, notamment grâce à la réduction des coûts au m<sup>2</sup>.

Le **Cash-flow libre** (Capacité d'autofinancement + Variation du BFR – Capex nets) du Groupe s'est établi à 846 millions d'euros à fin 2014.

## Situation financière

Au 31 décembre 2014, la **dette financière nette** du Groupe s'inscrit à 5 822 millions d'euros contre 5 502 millions d'euros au 31 décembre 2013. Le Groupe a versé 502 millions d'euros de dividendes en 2014. Il a réalisé par ailleurs pour 411 millions d'euros d'investissements financiers (principalement montée au capital du GPA, acquisition des enseignes Le Mutant et de Super Inter) et d'actions dans le cadre de l'IPO de Cnova. La dette au 31 décembre 2014 est également impactée par les écarts de conversion.

Les **capitaux propres** du Groupe s'élèvent à 15 608 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 15 476 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 15 803 millions d'euros au 30 juin 2014.

En conséquence des évolutions mentionnées ci-dessus, le ratio de dette financière nette sur fonds propres est en légère hausse à 37,3 % au 31 décembre 2014 (contre 35,6 % au 31 décembre 2013).

Le profil de la dette du Groupe s'est sensiblement amélioré notamment grâce à l'émission obligataire réalisée en décembre 2014. Grâce à cette opération, la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe a été allongée à 6,3 années à fin décembre 2014 (contre 5,4 années à fin juin 2014).

### 2.1.7. ANNEXE : PASSAGE DU RÉSULTAT NET PUBLIÉ AU RÉSULTAT NET NORMALISÉ <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2013 retraité	Éléments retraités	2013 normalisé	2014 publié	Éléments retraités	2014 normalisé
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>2 326</b>	<b>0</b>	<b>2 326</b>	<b>2 231</b>	<b>0</b>	<b>2 231</b>
Autres charges et produits opérationnels	266	(266)	0	(494)	494	0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>2 592</b>	<b>(266)</b>	<b>2 326</b>	<b>1 736</b>	<b>494</b>	<b>2 231</b>
Coût de l'endettement financier net	(636)	0	(636)	(640)	0	(640)
Autres produits et charges financiers <sup>(1)</sup>	(84)	88	5	(38)	58	20
Charge d'impôt <sup>(2)</sup>	(390)	(96)	(486)	(310)	(157)	(467)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	43	0	43	77	0	77
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>1 525</b>	<b>(273)</b>	<b>1 253</b>	<b>826</b>	<b>395</b>	<b>1 221</b>
dont intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>(3)</sup>	669	(36)	633	573	93	665
<b>dont part du Groupe</b>	<b>856</b>	<b>(237)</b>	<b>619</b>	<b>253</b>	<b>303</b>	<b>556</b>

<sup>(1)</sup> Sont retraités des autres produits et charges financiers, principalement les effets d'actualisation monétaire des passifs fiscaux au Brésil [- 25 M€ en 2013 et - 25 M€ en 2014], ainsi que les variations de juste valeur des Total Return Swaps portant sur les actions GPA, Big C, des forwards et calls GPA [- 63 M€ en 2013 et - 31 M€ en 2014], les autres variations [- 1,0 M€ en 2014] (juste valeur de BSA Green Yellow et du call GPA chez Cofidol, SAR).

<sup>(2)</sup> Sont retraités de la charge d'impôt, les effets d'impôt correspondants aux éléments retraités ci-dessus, ainsi que les produits et charges d'impôts non récurrents.

<sup>(3)</sup> Sont retraités des intérêts ne donnant pas le contrôle les montants associés aux éléments retraités ci-dessus.

<sup>(1)</sup> Le résultat net normalisé correspond au résultat net des activités poursuivies, corrigé des effets des autres produits et charges opérationnels tels que définis dans la partie "Principes comptables" de l'annexe annuelle aux comptes consolidés et des effets des éléments financiers non récurrents, ainsi que des produits et charges d'impôts non récurrents. Les éléments financiers non récurrents regroupent certains instruments financiers constatés en résultat dont la juste valeur peut être très volatile. À titre d'exemple, les variations de juste valeur des instruments financiers non qualifiés de couverture et des dérivés incorporés sur le cours de l'action Casino sont ainsi retraités du résultat net normalisé.

Les produits et charges d'impôts non récurrents correspondent aux effets d'impôt directement liés aux retraitements précédents ainsi que les effets directs d'impôt non récurrents. Ainsi la charge d'impôt rapportée au résultat normalisé avant impôt correspond au taux d'impôt moyen normatif du Groupe. Cet agrégat permet de mesurer l'évolution du résultat récurrent des activités.

## 2.2. ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

### 2.2.1. ACTIVITÉ

Casino, Guichard-Perrachon, société mère du groupe Casino, est une société holding. À ce titre, elle définit et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe et assure, en collaboration avec les dirigeants des filiales, la coordination des différentes activités. Par ailleurs, elle gère et suit un portefeuille de marques, dessins et modèles pour lesquelles les filiales disposent d'une licence d'exploitation. Elle assure, en outre, la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe en France et veille à l'application par les filiales des règles du Groupe en matière juridique et comptable.

En 2014, la Société a réalisé un chiffre d'affaires, hors taxes, de 137 millions d'euros, contre 133 millions d'euros en 2013. Ce chiffre d'affaires correspond essentiellement aux redevances perçues en contrepartie de la mise à disposition des filiales de marques et d'enseignes, ainsi que de la facturation aux filiales de frais de Groupe.

La Société n'exerce aucune activité particulière en matière de recherche et de développement.

### 2.2.2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Les comptes annuels sont établis suivant les prescriptions du plan comptable général 2014, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014, et de l'ensemble des règlements ANC le complétant.

Les règles et méthodes comptables appliquées à l'établissement des comptes annuels sont, dans leur ensemble, identiques à celles de l'exercice précédent.

L'Annexe rappelle les principes comptables appliqués par la Société et donne toutes précisions sur les principaux postes du bilan et du compte de résultat, ainsi que sur leur évolution.

Au 31 décembre 2014, le total du bilan s'élève à 20 033 millions d'euros et les capitaux propres à 7 951 millions d'euros.

Les actifs immobilisés s'élèvent, à cette date, à 17 482 millions d'euros (dont 16 282 millions d'euros de titres de participations).

Les dettes de la Société s'élèvent à 10 581 millions d'euros, contre 9 302 millions d'euros au 31 décembre 2013, et l'endettement financier net à 9 900 millions d'euros, contre 7 201 millions d'euros en 2013. Le détail des emprunts et dettes financières figure dans l'annexe des comptes sociaux (cf. note 13). Aucune dette n'est garantie par des sûretés réelles. Au 31 décembre 2014, la Société bénéficiait de lignes bancaires confirmées et non utilisées pour un montant total de 3 074 millions d'euros.

En application des dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, la décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

	De 1 à 30 jours avant échéance		De 31 à 60 jours avant échéance		De 61 à 90 jours avant échéance		Au-delà de 91 jours avant échéance		Échues		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<i>(en millions d'euros)</i>												
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>											<b>56,86</b>	<b>44,02</b>
Collectif fournisseurs	26,67	9,62	0,29	0,08		0,03			0,39	0,76	27,35	10,50
Effets à payer fournisseurs	1,20	1,17	0,10	0,20							1,31	1,37
Factures non parvenues fournisseurs											28,20	32,15
<b>Dettes sur immobilisation et comptes rattachés</b>											<b>0,19</b>	<b>0,20</b>
Collectif fournisseurs d'immobilisations	0,07	0,06	0,06								0,14	0,06
Effets à payer fournisseurs d'immobilisations	0,02	0,05	0,01	0,04							0,04	0,09
Factures non parvenues fournisseurs d'immobilisations											0,02	0,05

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2014 s'établit à 6 millions d'euros, contre 4 millions d'euros en 2013.

Le résultat financier s'élève à 142 millions d'euros contre 453 millions d'euros l'année précédente. Ce résultat financier tient compte essentiellement :

- des revenus des titres de participation à hauteur de 429 millions d'euros, contre 618 millions d'euros en 2013 ;
- du versement d'une soulte de 33 millions d'euros résultant du débouclage du TRS *forward* BAML ainsi que de l'encaissement d'une soulte de 85 millions d'euros, résultant du transfert sous forme de novation de 19 *swaps* de taux à la filiale Casino Finance pour un montant nominal de 1 506 millions d'euros ;
- d'une moins-value relative à la cession d'actions propres pour 10 millions d'euros ;
- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 20 millions d'euros ;
- d'une reprise nette pour perte des TRS et *Forward* portant sur les titres GPA pour 28 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôts s'élève, en conséquence, à 147 millions d'euros, contre 457 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat exceptionnel est de - 54 millions d'euros, contre - 111 millions d'euros en 2013. Il est notamment composé des frais liés à la réorganisation juridique et à la préparation de l'introduction en bourse de Cnova (33 millions d'euros) et des frais liés à des dépenses de restructuration (10 millions d'euros).

Le résultat comptable avant impôts ressort à 94 millions d'euros, contre 347 millions d'euros en 2013.

Casino, Guichard-Perrachon est la société tête de Groupe du régime d'intégration fiscale et a enregistré, en 2014, un produit d'impôt de 277 millions d'euros, correspondant à l'économie résultant de l'imputation des déficits de Casino, Guichard-Perrachon et de ses filiales sur les résultats bénéficiaires du Groupe intégré, en sorte que le résultat comptable après impôts de l'exercice s'élève à 370 millions d'euros. Celui-ci était de 432 millions d'euros au 31 décembre 2013.

### 2.2.3. DÉPENSES SOMPTUAIRES ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater*, *quinquies*, 39-4 et 39-5 du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé ne font apparaître aucune charge ni dépense non déductibles du résultat fiscal.

### 2.3. FILIALES ET PARTICIPATIONS

L'activité des principales filiales de la Société et des sociétés contrôlées est décrite aux pages 4 à 21.

La liste des sociétés consolidées figure aux pages 111 à 113.

Le tableau des filiales et participations figurant aux pages 142 à 144 vous donne tous renseignements sur les titres des filiales et participations détenues par la société Casino, Guichard-Perrachon.

#### 2.3.1. PRISES DE PARTICIPATION ET DE CONTRÔLE EN 2014

En 2014, les prises de participation directes et les prises de contrôle, directes ou indirectes, dans le cadre de transmissions universelles de patrimoines (fusions, dissolution sans liquidation) d'acquisitions ou de créations de sociétés ayant leur siège social en France, ont été les suivantes :

##### Casino, Guichard-Perrachon

Proxipierre (28,57 %) et Casino Carburants (26,58 %) ;

##### Groupe Distribution Casino France

Bréal (99,9 %) ;

##### Sous-groupe Franprix-Leader Price Holding

Ardis (100 %), Badis (100 %), Bilkin (100 %), Breadis (100 %), Carbudis (100 %), Cedimont (100 %), Choisydis (100 %), Clidis (80 %), Cydis (100 %), Eldis (100 %), Goussaindis (60 %), Jofradis (100 %), Kerabau (100 %), Lomdis (100 %), Mantes Distribution (100 %), Mini LP 1 (100 %), Mini LP 2 (100 %), Mini LP 3 (100 %), Mini LP 4 (100 %), Mini LP 5 (100 %), Mini LP 6 (100 %), Mini LP 7 (100 %), Mini LP 8 (100 %), Mini LP 9 (100 %), Mini LP 10 (100 %), Mini LP 11 (100 %), Mini LP 12 (100 %), Mini LP 13 (100 %), Mini LP 14 (100 %), Mini LP 15 (100 %), Mini LP 16 (100 %), Mini LP 17 (100 %), Mini LP 18 (100 %), Mini LP 19 (100 %), Mini LP 20 (100 %), Mini LP 21 (100 %), Mini LP 22 (100 %), Mini LP 23 (100 %), Mini LP 24 (100 %), Mini LP 25 (100 %), Mini LP 26 (100 %), Mini LP 27 (100 %), Mini LP 28 (100 %), Mini LP 29 (100 %), Mini LP 30 (100 %), Mini LP 31 (100 %), Mini LP 32 (100 %), Mini LP 33 (100 %), Mini LP 34 (100 %), Mini LP 35 (100 %), Mini LP 36 (100 %), Mini LP 37 (100 %), Mini LP 38 (100 %), Mini LP 39 (100 %), Mini LP 40

(100 %), Mini LP 41 (100 %), Mini LP 42 (100 %), Mini LP 43 (100 %), Mini LP 44 (100 %), Mini LP 45 (100 %), Mini LP 46 (100 %), Mini LP 47 (100 %), Mini LP 48 (100 %), Mini LP 49 (100 %), Mini LP 50 (100 %), Mini LP 51 (100 %), Mini LP 52 (100 %), Mini LP 53 (100 %), Mini LP 54 (100 %), Mini LP 55 (100 %), Mini LP 56 (100 %), Mini LP 57 (100 %), Mini LP 58 (100 %), Mini LP 59 (100 %), Mini LP 60 (100 %), Mini LP 61 (100 %), Mini LP 62 (100 %), Mini LP 63 (100 %), Mini LP 64 (100 %), Mini LP 65 (100 %), Mini LP 66 (100 %), Mini LP 67 (100 %), Mini LP 68 (100 %), Mini LP 69 (100 %), Mini LP 70 (100 %), Morandis (100 %), Nano Boutique 2 (100 %), Nano Boutique 3 (100 %), Nano Boutique 4 (100 %), Nano Holding d'Antin (100 %), Nano Boutique SF5 (100 %), Nano Holding Saint Ferdinand (100 %), Newfpmag 1 (100 %), Newfpmag 2 (100 %), Newfpmag 3 (100 %), Newfpmag 4 (100 %), Newfpmag 5 (100 %), Newfpmag 6 (100 %), Newfpmag 7 (100 %), Newfpmag 8 (100 %), Newfpmag 9 (100 %), Newfpmag 10 (100 %), Newfpmag 11 (100 %), Newfpmag 12 (100 %), Newfpmag 13 (100 %), Newfpmag 14 (100 %), Newfpmag 15 (100 %), Newfpmag 16 (100 %), Newfpmag 17 (100 %), Newfpmag 18 (100 %), Newfpmag 19 (100 %), Newfpmag 20 (100 %), Newfpmag 21 (100 %), Newfpmag 22 (100 %), Newfpmag 23 (100 %), Newfpmag 24 (100 %), Newfpmag 25 (100 %), Newfpmag 26 (100 %), Newfpmag 27 (100 %), Newfpmag 28 (100 %), Newfpmag 29 (100 %), Newfpmag 30 (100 %), Nidis (100 %), Pedis (100 %), Puidis (100 %), Saudis (100 %), Revidis (100 %), Spathe (100 %), Theridion (100 %), Vailland Dis (100 %), Vandis (100 %) et Villejuif Distribution (100 %) ;

##### Groupe Monoprix

Républidis (100 %) et Sparnadis (100 %).

#### 2.3.2. PACTES D'ACTIONNAIRES

La Société a conclu plusieurs pactes d'actionnaires. Les plus significatifs sont les suivants :

##### Franprix-Leader Price

Des promesses d'achat et/ou de vente portant sur les titres non détenus par Casino d'un certain nombre de sociétés ont été conclues. Les promesses, assorties ou non de pactes d'actionnaires, peuvent courir jusqu'en 2032 et leur prix est fonction des résultats opérationnels des entités concernées (cf. note 3.4 des comptes consolidés).

##### Almacenes Éxito (Colombie)

Devenu l'actionnaire majoritaire de la société Almacenes Éxito S.A. en mai 2007, Casino est partie à un pacte d'actionnaire, depuis le 17 décembre 2007, stipulant notamment les règles de vote pour la nomination des administrateurs et pour certaines décisions, ainsi que les règles de cession d'actions et autres clauses usuelles.

Depuis le 29 juin 2011, Almacenes Éxito S.A. assume le contrôle conjoint des activités uruguayennes sous enseignes Disco ou Devoto, et est ainsi représentée aux organes de Direction. Par ailleurs, Almacenes Éxito S.A. a, en décembre 2011, pour une durée expirant le 31 août 2021, conclu avec Casino, un contrat de promesses croisées d'achat et de vente des participations minoritaires dans Grupo Disco del Uruguay et Devoto Hermanos S.A., faisant elles-mêmes l'objet de la promesse d'achat accordée par Casino et exerçable jusqu'au 21 juin 2021 par les familles uruguayennes fondatrices (cf. § ci-dessous).

### Groupe Disco Uruguay (Uruguay)

Lors de l'entrée de Casino dans le capital de Grupo Disco del Uruguay, en septembre 1998, un pacte d'actionnaires avait été signé avec les familles fondatrices. Ce pacte ayant expiré en septembre 2008, les actionnaires familiaux continuent à bénéficier de promesses d'achat accordées par Casino exerçables jusqu'au 21 juin 2021. Ces promesses sont décrites dans les annexes aux comptes sociaux (cf. note 16) et des comptes consolidés (cf. note 34.2).

Comme évoqué ci-dessus, les participations majoritaires dans Grupo Disco del Uruguay et dans Devoto Hermanos S.A. ont été cédées par Casino à Almacenes Éxito S.A. le 29 septembre 2011, et le contrôle conjoint y est donc désormais assuré par Almacenes Éxito S.A. laquelle, dans les conditions indiquées plus haut, a contracté avec Casino, des promesses croisées d'achat et de vente des participations minoritaires dans Grupo Disco del Uruguay et Devoto Hermanos S.A. détenues par les familles fondatrices uruguayennes.

#### 2.3.4. ACTIFS IMMOBILISÉS NANTIS

Les actifs nantis par la Société ou les sociétés de son Groupe représentent une part non significative des actifs du Groupe (271 millions d'euros représentant 0,9 % des actifs non courants).

#### 2.3.5. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉES

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion courante du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Celles-ci vous sont indiquées page 22.

Par ailleurs, l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe conduit à ce que les relations commerciales ou prestations de services interviennent entre les filiales ou certaines d'entre elles.

La Société bénéficie également de l'assistance en matière stratégique de la Société Euris, société de contrôle ultime dont Monsieur Jean-Charles Naouri est Président et associé majoritaire, laquelle assure une mission de conseil en matière stratégique et de développement dont les termes sont fixés par une convention conclue en 2003. Les honoraires versés par la Société au titre de cette mission se sont élevés en 2014 à 350 000 euros HT.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues entre la Société et le Président-Directeur général, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires détenant une fraction des droits de vote supérieur à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant, et qui ne présente pas le caractère d'opérations courantes conclues à des conditions normales, vous est présenté page 145.

En application des nouvelles dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce (issues de l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014), le Conseil d'administration a examiné les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, lesquelles n'ont pas appelé de remarques particulières. Le Conseil

d'administration a constaté que la convention portant sur les prêts et avances en compte courant consentis par la Société à la société Monoprix ne répondait plus à la qualification de convention réglementée au regard des nouvelles dispositions de l'article L. 225-39 du code de commerce, la Société détenant, directement et indirectement, la totalité du capital de la société Monoprix.

Aucune convention, autre que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, n'est intervenue au cours de l'exercice 2014, directement ou par personne interposée, entre une filiale de la Société et le directeur général, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société.

Une information sur les transactions avec les parties liées figure aux notes 3.3.7 et 14 de l'annexe des comptes consolidés.

Afin de renforcer la bonne gouvernance de la Société concernant en particulier les conventions entre parties liées, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2015, a décidé de formaliser une procédure interne spécifique d'examen, par le Comité d'audit ou par un Comité *ad hoc*, de certaines conventions ou opérations intervenant entre, d'une part, la Société ou une de ses filiales à 100 % et, d'autre part, une partie liée. Sa mise en place doit permettre de s'assurer de l'équilibre des opérations entre parties liées et, ainsi, de la protection des intérêts minoritaires. De plus amples informations sont données au paragraphe "Mise en place d'une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit des conventions entre parties liées", page 156.

### 2.4. PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

Le Groupe **poursuivra le déploiement de cinq priorités stratégiques** :

- après leur repositionnement tarifaire, développement des enseignes discount en France et déploiement accéléré à l'international ;
- renforcement du leadership sur les formats qualitatifs ;
- relance de l'expansion pour les formats de proximité ;
- maintien d'une forte croissance et génération de cash-flow chez Cnova ;
- poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle : optimisation des achats et des coûts.

En 2015, le Groupe **se fixe pour objectifs** :

- en France <sup>(1)</sup> :
  - une progression du chiffre d'affaires annuel en organique,
  - un ROC annuel supérieur à celui de l'exercice précédent ;
- à l'international <sup>(1)</sup> :
  - une croissance organique soutenue de l'activité,
  - une croissance du ROC supérieure à celle du CA ;
- au total, une nouvelle progression organique du ROC ;
- une amélioration de son ratio DFN/EBITDA de l'ordre de 0,2x.

*[1] Hors E-commerce.*

# Chapitre 3

## Comptes consolidés au 31 décembre 2014



3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés .....	28
3.2. États financiers .....	29
3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés .....	36

### 3.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Casino, Guichard-Perrachon, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.3 de l'annexe relative aux changements de méthodes résultant de l'application de la norme IFRS 11 relative aux partenariats et à l'interprétation IFRIC 21 relative à la comptabilisation des taxes.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Le groupe effectue des estimations et formule des hypothèses concernant les tests de dépréciation des goodwill et des autres actifs non courants (note 10.5 de l'annexe aux comptes consolidés). La valeur recouvrable des actifs non courants est déterminée, notamment, sur la base des prévisions de résultat et des flux de trésorerie issues des plans financiers pluriannuels approuvés par la direction. Nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé, sur ces bases, à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly Sur Seine et Lyon, le 17 février 2015.

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Gérard Badin

Antoine de Riedmatten

Ernst & Young et Autres

Daniel Mary-Dauphin

## 3.2. ÉTATS FINANCIERS

### 3.2.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
Chiffre d'affaires, hors taxes	6.1	48 493	47 870
Coût d'achat complet des marchandises vendues	6.2	[36 401]	[35 648]
<b>Marge commerciale</b>		<b>12 092</b>	<b>12 222</b>
Autres revenus	6.1	568	325
Coûts des ventes	6.3	[8 857]	[8 529]
Frais généraux et administratifs	6.3	[1 573]	[1 692]
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5.1</b>	<b>2 231</b>	<b>2 326</b>
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		4,6 %	4,9 %
Autres produits opérationnels	6.5	244	999
Autres charges opérationnelles	6.5	[738]	[732]
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 736</b>	<b>2 592</b>
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		3,6 %	5,4 %
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		204	178
Coût de l'endettement financier brut		[844]	[814]
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>11.4.1</b>	<b>[640]</b>	<b>[636]</b>
Autres produits financiers	11.4.2	152	164
Autres charges financières	11.4.2	[190]	[247]
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 059</b>	<b>1 872</b>
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		2,2 %	3,9 %
Charge d'impôt	9.1	[310]	[390]
Quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises	3.3.4	77	43
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>826</b>	<b>1 525</b>
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		1,7 %	3,2 %
dont, part du Groupe		253	856
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle		573	669
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>		<b>[2]</b>	<b>[2]</b>
dont, part du Groupe		[2]	[2]
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>			
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>824</b>	<b>1 524</b>
dont, part du Groupe		251	855
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	573	669

### Résultat net par action

(en euros)	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>
Des activités poursuivies, part du Groupe	12.10.3		
• de base		2,04	7,44
• dilué <sup>(2)</sup>		1,68	7,43
De l'ensemble consolidé, part du Groupe	12.10.3		
• de base		2,04	7,42
• dilué <sup>(2)</sup>		1,67	7,41

[1] Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6) ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix (note 3.2.1).

[2] Conformément à IAS 33, le calcul du BNPA dilué prend en compte l'effet dilutif maximum lié aux ORA Monoprix émises le 27 décembre 2013. Le Groupe disposant d'une option d'achat sur ces ORA, cette dilution maximale représentant à fin 2014 0,37 euro par action serait ramenée à 0 en cas d'exercice de cette option.

## 3.2.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 <sup>(1)</sup>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>824</b>	<b>1 524</b>
<b>Éléments recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>33</b>	<b>[2 197]</b>
Couvertures de flux de trésorerie	32	(5)
Écarts de conversion <sup>(2)</sup>	19	(2 176)
Actifs financiers disponibles à la vente	(12)	3
Quote-part des entreprises associées et coentreprises dans les éléments recyclables	-	(19)
Effets d'impôt	(7)	-
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>[1]</b>	<b>8</b>
Écarts actuariels	(2)	13
Effets d'impôt	1	(4)
<b>Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice, nets d'impôt</b>	<b>31</b>	<b>[2 188]</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU TITRE DE L'EXERCICE, NETS D'IMPÔT</b>	<b>856</b>	<b>[665]</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>261</i>	<i>16</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>595</i>	<i>[681]</i>

<sup>(1)</sup> Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6) ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix (note 3.2.1).

<sup>(2)</sup> La variation positive de l'exercice 2014 de 19 millions d'euros résulte principalement d'une compensation entre la dépréciation de la monnaie colombienne (- 236 millions d'euros) et les appréciations des monnaies thaïlandaise (144 millions d'euros) et brésilienne (69 millions d'euros). En 2013, la variation négative de 2 176 millions d'euros résultait principalement de la dépréciation des monnaies brésilienne, colombienne et thaïlandaise pour respectivement 1 641, 349 et 120 millions d'euros.

Les mouvements de chaque exercice sont présentés à la note 12.7.2.

### 3.2.3. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et les situations au 1<sup>er</sup> janvier et 31 décembre 2013

#### Actifs

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>	1 <sup>er</sup> janvier 2013 <sup>(1)</sup>
Goodwill	10.1	11 009	10 728	9 918
Immobilisations incorporelles	10.2	4 289	4 208	3 815
Immobilisations corporelles	10.3	9 643	9 295	8 031
Immeubles de placement	10.4	667	555	535
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	3.3	897	941	1 468
Autres actifs non courants	6.9	2 244	1 588	1 982
Actifs d'impôts différés	9.2.1	366	392	834
<b>Actifs non courants</b>		<b>29 115</b>	<b>27 709</b>	<b>26 583</b>
Stocks	6.6	5 311	4 640	4 506
Créances clients	6.7	1 513	1 493	1 687
Autres actifs courants	6.8	1 786	1 646	1 639
Créances d'impôts courants		161	75	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	7 359	5 300	6 135
Actifs détenus en vue de la vente	3.5	36	92	1 461
<b>Actifs courants</b>		<b>16 165</b>	<b>13 246</b>	<b>15 471</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>45 280</b>	<b>40 955</b>	<b>42 054</b>

#### Passifs

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>	1 <sup>er</sup> janvier 2013 <sup>(1)</sup>
Capital social		173	173	172
Primes, titres autodétenus et autres réserves		7 534	7 553	7 383
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>		<b>7 707</b>	<b>7 726</b>	<b>7 556</b>
<b>Intérêts ne donnant pas le contrôle</b>		<b>7 901</b>	<b>7 750</b>	<b>7 693</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>12</b>	<b>15 608</b>	<b>15 476</b>	<b>15 249</b>
Provisions non courantes	13.1	1 011	963	938
Passifs financiers non courants	11.2	9 223	8 515	9 393
Autres dettes non courantes	11.3	745	603	896
Passifs d'impôts différés	9.2.2	1 423	1 402	1 289
<b>Passifs non courants</b>		<b>12 402</b>	<b>11 483</b>	<b>12 515</b>
Provisions courantes	13.1	169	214	272
Dettes fournisseurs		8 324	6 982	6 343
Passifs financiers courants	11.2	4 525	2 577	2 476
Dettes d'impôts exigibles		106	145	113
Autres dettes courantes	11.3	4 147	4 077	3 991
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	3.5	-	-	1 095
<b>Passifs courants</b>		<b>17 270</b>	<b>13 995</b>	<b>14 290</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>45 280</b>	<b>40 955</b>	<b>42 054</b>

[1] Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6) ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix (note 3.2.1).

**3.2.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**

Pour les exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	2014	2013 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>824</b>	<b>1 524</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 011	1 044
Pertes/(gains) liés aux variations de juste valeur	56	142
Charges/(produits) calculés liés aux stock-options et assimilés	25	19
Autres charges/(produits) calculés	41	(7)
Résultats sur cessions d'actifs	77	(24)
Pertes/(profits) liés à des variations de parts d'intérêts de filiales avec prise/perte de contrôle ou de participations ne donnant pas le contrôle	(6)	(719)
Quote-part de résultat des entreprises associées et coentreprises	(77)	(43)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises	64	56
<b>Capacité d'Autofinancement (CAF)</b>	<b>2 015</b>	<b>1 990</b>
Coût de l'endettement financier net (hors variation de juste valeur)	631	647
Charge d'impôt (y compris différé)	310	390
Impôts versés	(424)	(357)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement (note 4.1)	343	461
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>2 874</b>	<b>3 132</b>
Décaissements liés aux acquisitions :		
• d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	(1 529)	(1 559)
• d'actifs financiers non courants	(15)	(32)
Encaissements liés aux cessions :		
• d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	64	206
• d'actifs financiers non courants	3	8
Incidence des variations de périmètre avec changement de contrôle (note 4.2)	(101)	(2 115)
Incidence des variations de périmètre en lien avec des coentreprises et des entreprises associées	(34)	-
Variation des prêts et avances consentis	1	38
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(1 611)</b>	<b>(3 454)</b>
Dividendes versés :		
• aux actionnaires de la société mère (note 12.9)	(353)	(338)
• aux intérêts ne donnant pas le contrôle	(122)	(197)
• aux porteurs de TSSDI	(27)	(17)
Augmentation et diminution de capital de la société mère	4	14
Transactions entre le Groupe et les intérêts ne donnant pas le contrôle (note 4.3)	(259)	163
Cessions/[acquisitions] de titres auto-détenus	(11)	(3)
Émissions d'instruments de capitaux propres	-	1 237
Augmentation emprunts et dettes financières	3 616	1 703
Diminution emprunts et dettes financières	(1 348)	(1 905)
Intérêts financiers nets versés	(639)	(648)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>861</b>	<b>10</b>
<b>Incidence des variations monétaires sur la trésorerie</b>	<b>(37)</b>	<b>(679)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 087</b>	<b>(992)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets d'ouverture	5 110	6 102
• trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités détenues en vue de la vente	-	(204)
<b>Trésorerie nette d'ouverture présentée au bilan (note 11.1)</b>	<b>5 110</b>	<b>5 898</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets de clôture	7 197	5 110
• trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités détenues en vue de la vente	-	-
<b>TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE PRÉSENTÉE AU BILAN (NOTE 11.1)</b>	<b>7 197</b>	<b>5 110</b>

<sup>(1)</sup> Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6) ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix (note 3.2.1).



## 3.2.5. ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros avant affectation du résultat)</i>	Capital	Réserves liées au capital <sup>(1)</sup>	Titres auto-détenus	TSSDI	Réserves et résultats consolidés
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013 PUBLIÉ</b>	<b>172</b>	<b>4 075</b>	<b>(4)</b>	<b>600</b>	<b>2 647</b>
Incidence changements de méthode (note 1.3.6)	-	-	-	-	48
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013 *</b>	<b>172</b>	<b>4 075</b>	<b>(4)</b>	<b>600</b>	<b>2 696</b>
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	855
<b>Résultat global de l'ensemble consolidé au titre de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>855</b>
Opérations sur capital	1	13	-	-	-
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	4	-	(5)
Émissions d'instruments de capitaux propres <sup>(3)</sup>	-	-	-	750	(9)
Dividendes versés <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	(346)
Dividendes à verser aux porteurs de TSSDI et aux intérêts ne donnant pas le contrôle de GPA <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	(10)
Paiements en actions	-	-	-	-	4
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales <sup>(6)</sup>	-	-	-	-	(248)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales <sup>(7)</sup>	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	(2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013 *</b>	<b>173</b>	<b>4 088</b>	<b>(1)</b>	<b>1 350</b>	<b>2 937</b>
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	251
<b>Résultat global de l'ensemble consolidé au titre de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>251</b>
Opérations sur capital	-	4	-	-	-
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	(1)	-	(7)
Dividendes versés <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	(371)
Dividendes à verser aux porteurs de TSSDI et aux intérêts ne donnant pas le contrôle de GPA <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	(6)
Paiements en actions	-	-	-	-	4
Introduction en bourse de Cnova (note 2)	-	-	-	-	213
Exercice de l'option d'achat portant sur 3,4 % de GPA (note 3.1.1)	-	-	-	-	(16)
Autres variations des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	(21)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	2
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>173</b>	<b>4 092</b>	<b>(2)</b>	<b>1 350</b>	<b>2 987</b>

\* Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6) ainsi qu'aux modifications portant principalement sur la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs acquis de Monoprix (note 3.2.1).

(1) Réserves liées au capital = primes d'émissions, prime d'apport, primes de fusions, réserves légales.

(2) Attribuable aux actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon.

(3) Voir note 12.5 pour l'émission du TSSDI par Casino, Guichard-Perrachon et note 12.6 pour l'émission d'obligations remboursables en actions par la filiale Monoprix (impact de - 4 millions d'euros et 420 millions d'euros respectivement en part Groupe et en intérêts ne donnant pas le contrôle).

(4) Dont respectivement 353 et 18 millions d'euros de dividendes versés par Casino, Guichard-Perrachon au titre des actions ordinaires (note 12.9) et des TSSDI en 2014 (en 2013 : respectivement 338 et 8 millions d'euros). Voir note 12.8 concernant l'impact sur les intérêts ne donnant pas le contrôle.

(5) En 2014 et 2013, les incidences négatives respectivement de 76 et 30 millions d'euros correspondent aux dividendes minimums à verser aux actionnaires de CBD et Via Varejo selon les dispositions légales brésiliennes.

(6) L'incidence positive de 590 millions d'euros résultait principalement (i) de l'opération d'échange avec Monsieur Abilio Diniz (impact net de 384 millions d'euros – voir note 3.2.4), (ii) de la dilution de GPA dans la filiale de Vio Varejo (impact de 210 millions d'euros – voir note 3.2.6) et (iii) des opérations de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle liés à des masters franchisés de Franprix-Leader Price pour - 24 millions d'euros.

(7) Correspondait à hauteur de 350 millions d'euros à la sortie des intérêts ne donnant pas le contrôle suite à la perte de contrôle de Mercalys.

Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissement net	Écarts de conversion	Écarts actuariels	Actifs financiers disponibles à la vente	Capitaux propres Part du Groupe <sup>(2)</sup>	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres Totaux
<b>(2)</b>	<b>(31)</b>	<b>71</b>	<b>(39)</b>	<b>17</b>	<b>7 507</b>	<b>7 694</b>	<b>15 201</b>
-	-	-	-	-	48	(1)	48
<b>(2)</b>	<b>(31)</b>	<b>71</b>	<b>(39)</b>	<b>17</b>	<b>7 556</b>	<b>7 693</b>	<b>15 249</b>
(4)	-	(844)	8	2	(838)	(1 350)	(2 188)
-	-	-	-	-	855	669	1 524
<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(844)</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>(681)</b>	<b>(665)</b>
-	-	-	-	-	14	-	14
-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
-	-	-	-	-	741	420	1 161
-	-	-	-	-	(346)	(147)	(493)
-	-	-	-	-	(10)	(30)	(39)
-	-	-	-	-	4	14	18
-	-	-	-	-	(248)	838	590
-	-	-	-	-	-	(359)	(359)
-	-	-	-	-	(2)	3	(1)
<b>(6)</b>	<b>(31)</b>	<b>(773)</b>	<b>(30)</b>	<b>19</b>	<b>7 726</b>	<b>7 750</b>	<b>15 476</b>
21	-	(3)	(1)	(8)	9	22	31
-	-	-	-	-	251	573	824
<b>21</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>(8)</b>	<b>261</b>	<b>595</b>	<b>856</b>
-	-	-	-	-	4	-	4
-	-	-	-	-	(8)	-	(8)
-	-	-	-	-	(371)	(88)	(459)
-	-	-	-	-	(6)	(76)	(82)
-	-	-	-	-	4	21	25
-	-	(29)	-	-	184	(71)	113
-	-	(55)	-	-	(71)	(244)	(315)
-	-	3	-	-	(18)	13	(5)
-	-	-	-	-	-	2	2
-	-	-	-	-	2	-	2
<b>15</b>	<b>(31)</b>	<b>(858)</b>	<b>(31)</b>	<b>11</b>	<b>7 707</b>	<b>7 901</b>	<b>15 608</b>

## 3.3. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

La présentation des Notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2014 a été modifiée par rapport à celle de l'exercice précédent pour permettre aux utilisateurs des comptes de disposer facilement des principales clés de lecture pour comprendre la situation financière et la performance du Groupe, conformément aux recommandations de l'AMF. Ainsi, les Notes sont dorénavant réorganisées en principales Notes et la majeure partie des principes comptables, hormis les principes

comptables généraux, sont désormais en lecture conjointe avec les Notes afférentes.

Une table de concordance entre la présentation retenue pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 et celle utilisée pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 est présentée à la fin des états financiers en note 19.

### INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE CASINO, GUICHARD-PERRACHON

Casino, Guichard-Perrachon est une société anonyme de droit français, cotée sur NYSE Euronext Paris, compartiment A. La Société et ses filiales sont ci-après dénommées "le Groupe" ou "le groupe Casino". Le siège social de la Société est situé à Saint-Étienne – 1, Esplanade de France, 42008 Saint-Étienne.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 reflètent la situation comptable de la Société et de ses filiales ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises.

En date du 16 février 2015, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Casino, Guichard-Perrachon pour l'exercice 2014.

### NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

#### 1.1. Référentiel

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Casino sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration qui sont applicables au 31 décembre 2014.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, après prise en compte, ou à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

#### Normes, amendement de normes et interprétations applicables à partir de l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> janvier 2014

Le Groupe a appliqué les normes, amendements et interprétations suivants :

- IFRS 10 – États financiers et IAS 27 révisée – États financiers individuels ;
- IFRS 11 – Partenariats et IAS 28 révisée – Participations dans les entreprises associées et coentreprises ;
- IFRS 12 – Information à fournir sur les participations dans les autres entités ;
- Amendements IFRS 10, 11 et 12 – Dispositions transitoires ;
- Amendement à IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers ;
- Amendement à IAS 36 – Informations à fournir sur la valeur non recouvrable des actifs non financiers ;
- Amendement à IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ;

- IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique.

À l'exception d'IFRS 11 et IFRIC 21 dont les impacts sont explicités dans la note 1.3.6, ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

#### 1.2. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

##### 1.2.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés ont été préparés selon le principe du coût historique à l'exception :

- des actifs et passifs réévalués à leur juste valeur dans le cadre d'un regroupement d'entreprise, conformément aux principes énoncés par la norme IFRS 3 ;
- des instruments financiers dérivés et actifs financiers disponibles à la vente qui sont évalués à leur juste valeur. La valeur comptable des actifs et passifs qui sont des éléments couverts par une couverture de juste valeur, et qui seraient par ailleurs évalués au coût, est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros. Les montants indiqués dans les états financiers consolidés sont arrondis au million le plus proche et comprennent des données individuellement arrondies. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

##### 1.2.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Les hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter des estimations. Le Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations de manière

à prendre en compte l'expérience passée et à intégrer les facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

Les jugements et estimations et les hypothèses élaborés sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes, portent en particulier sur :

- le traitement comptable de l'échange obligataire (note 11.2.1) ;
- les provisions pour risques, notamment fiscaux et sociaux, ainsi que la valeur recouvrable des crédits d'impôt ou de taxes (TVA ou assimilés) (note 13) ;
- la détermination de la juste valeur des immeubles de placement (note 10.4) ;
- la détermination des justes valeurs des actifs et passifs identifiables liés à la prise de contrôle de Monoprix en 2013 (note 3.2.1) ;
- les dépréciations des actifs non courants et goodwill (note 10.5) ;
- les valeurs recouvrables des impôts différés actifs (note 9) ;
- la détermination des justes valeurs des instruments dérivés (note 11.5).

Les notes 10.5.2, 10.5.3, 3.3.5 et 8.2.2 présentent les sensibilités des évaluations effectuées portant sur les goodwill, les marques, les entités consolidées selon la méthode de la mise en équivalence et les provisions de retraite.

### 1.3. Changements comptables et retraitement de l'information comparative

#### 1.3.1. Application de la norme IFRS 10 – États financiers consolidés

IFRS 10 remplace l'ancienne norme IAS 27 – États financiers consolidés et individuels et l'ancienne interprétation SIC 12 – Consolidation – entités *ad hoc*. Ce texte introduit une nouvelle définition du contrôle reposant sur le pouvoir, l'exposition (et les droits) à des rendements variables et la capacité d'exercer ce pouvoir afin d'influer sur les rendements.

La première application de cette norme n'a pas conduit à identifier d'impact significatif.

#### 1.3.2. Application de la norme IFRS 11 – Partenariats

La norme IFRS 11 remplace la norme IAS 31 – Participations dans des coentreprises ainsi que l'interprétation SIC 13 – Entités contrôlées en commun – apports non monétaires par des coentrepreneurs.

Cette norme définit la manière dont doit être traité un partenariat au travers duquel au moins deux parties exercent un contrôle conjoint.

La définition du contrôle conjoint repose sur l'existence d'un accord contractuel et le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Ces textes prévoient essentiellement deux traitements comptables distincts, puisqu'IFRS 11 supprime la méthode de l'intégration proportionnelle applicable aux entités contrôlées conjointement :

- les partenariats qualifiés **d'opérations conjointes** car ils donnent des droits sur des actifs et des obligations au titre des passifs, sont comptabilisés à hauteur des quotes-parts d'actifs, de passifs, de produits et de charges contrôlés par le Groupe conformément à l'accord contractuel. Une opération conjointe peut être réalisée à travers un simple contrat ou à travers une entité juridique contrôlée conjointement ;

- les partenariats qualifiés de **coentreprises**, parce qu'ils donnent uniquement un droit sur l'actif net sont désormais consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les modifications introduites sur les formes de partenariats et les modes de comptabilisations qui en résultent ont conduit à qualifier en coentreprises au sens d'IFRS 11 les différentes participations en contrôle conjoint du Groupe, ce qui a entraîné leur consolidation par mise en équivalence de l'exhaustivité des sociétés consolidées auparavant selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Les principales sociétés concernées sont Monoprix (impact sur le premier trimestre 2013 uniquement suite à la prise de contrôle à compter du 5 avril 2013), Geimex, Grupo Disco Uruguay et Distridyn.

Les impacts sur les états financiers consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et au 31 décembre 2013 sont détaillés en note 1.3.6.

#### 1.3.3. Application de la norme IFRS 12 – Information à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités

Cette norme regroupe l'ensemble des informations à fournir lorsqu'une entité détient des participations dans des filiales, des partenariats, des entreprises associées ou des entités structurées non consolidées, quel que soit le niveau de contrôle ou d'influence exercé sur l'entité.

La première application de cette norme entraîne un enrichissement des notes aux états financiers.

#### 1.3.4. Application de l'interprétation IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique

Le Groupe a appliqué par anticipation cette interprétation qui conduit à constater les passifs relatifs aux taxes, à la date du fait générateur fiscal fixé par le législateur.

Les impacts sur les états financiers consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et au 31 décembre 2013 sont détaillés en note 1.3.6.

#### 1.3.5. Modifications de la juste valeur des actifs et des passifs acquis des prises de contrôle réalisées en 2013

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a finalisé l'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de diverses acquisitions réalisées en 2013 dont la principale est Monoprix (note 3.2.1), ce qui a conduit à retraiter les comptes au 31 décembre 2013 (note 1.3.6).

#### 1.3.6. Impacts sur les états financiers consolidés

Les tableaux ci-dessous récapitulent les incidences sur le compte de résultat consolidé, le bilan consolidé et le tableau consolidé des flux de trésorerie, résultant :

- du changement de méthode lié à la première application de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 ;
- des modifications dans l'allocation du prix d'acquisition ("PPA") des prises de contrôle réalisées en 2013 ; et
- des autres retraitements suivants :
  - la disponibilité de certaines données opérationnelles complémentaires chez Cdiscount et Nova Pontocom a amené à effectuer un retraitement sur le chiffre d'affaires au 31 décembre 2013 de - 18 millions d'euros (l'impact sur la marge étant négligeable),
  - les revenus locatifs des galeries commerciales de GPA ont été reclassés de "coûts des ventes" en "chiffre d'affaires" pour 43 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## Impacts sur les principaux agrégats du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	31 décembre 2013 publié	Première application de la norme IFRS 11	Première application d'IFRIC 21	Autres	31 décembre 2013 retraité
Chiffre d'affaires	48 645	[800]	-	2	47 870
Résultat opérationnel courant	2 363	(46)	10	-	2 326
Résultat opérationnel	2 625	(42)	10	-	2 592
Résultat avant impôt	1 905	(43)	10	-	1 872
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	21	27	(4)	-	43
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 523</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1 524</b>
Dont part du Groupe	851	-	4	-	855
Dont intérêts ne donnant pas le contrôle	672	-	(2)	-	669

## Impacts sur les principaux agrégats du bilan consolidé

(en millions d'euros)	31 décembre 2013 publié	Première application de la norme IFRS 11	Première application d'IFRIC 21	Ajustements liés aux PPA <sup>(1)</sup>	Autres	31 décembre 2013 retraité
Actifs non courants	27 704	35	(28)	(2)	-	27 709
Actifs courants	13 464	(226)	-	(3)	11	13 246
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>41 168</b>	<b>(191)</b>	<b>(28)</b>	<b>(5)</b>	<b>11</b>	<b>40 955</b>
Capitaux propres	15 426	(1)	51	-	-	15 476
Passifs non courants	11 492	(3)	-	(5)	-	11 483
Passifs courants	14 250	(187)	(79)	-	11	13 995
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>41 168</b>	<b>(191)</b>	<b>(28)</b>	<b>(5)</b>	<b>11</b>	<b>40 955</b>

[1] Les principaux ajustements liés aux PPA sont présentés en note 3.2.

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2013 publié	Première application de la norme IFRS 11	Première application d'IFRIC 21	1 <sup>er</sup> janvier 2013 retraité
Actifs non courants	27 081	(480)	(18)	26 583
Actifs courants	15 990	(519)	-	15 471
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>43 071</b>	<b>(999)</b>	<b>(18)</b>	<b>42 054</b>
Capitaux propres	15 201	(1)	49	15 249
Passifs non courants	12 634	(118)	-	12 515
Passifs courants	15 237	(880)	(67)	14 290
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>43 071</b>	<b>(999)</b>	<b>(18)</b>	<b>42 054</b>

## Impacts sur les principaux agrégats du tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2013 publié	Première application de la norme IFRS 11	Première application d'IFRIC 21	31 décembre 2013 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	3 144	(13)	-	3 132
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(3 248)	(207)	-	(3 454)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	16	(6)	-	10
Incidences des variations monétaires sur la trésorerie	(682)	4	-	(679)
Variation de trésorerie	(770)	(222)	-	(992)

## NOTE 2. FAITS MARQUANTS

Les faits marquants de l'exercice sont les suivants :

### Création d'un pôle e-commerce, constitution de la nouvelle entité Cnova et introduction en bourse aux États-Unis

Le 4 juin 2014, les Conseils d'administration de Casino, GPA, Via Varejo et Éxito ont approuvé les principales modalités de la création d'un pôle e-commerce de référence à l'échelle mondiale, principalement composé de Cdiscount (France, Belgique, Thaïlande, Vietnam, Colombie, Uruguay, Panama, Équateur, Côte d'Ivoire, Sénégal) et Cnova Brazil (ex-Nova Pontocom au Brésil), regroupé sous la nouvelle entité de droit néerlandais Cnova N.V. ("Cnova"). La réorganisation juridique a été finalisée le 24 juillet 2014.

Le 21 novembre 2014, Cnova a introduit au NASDAQ 26,8 millions d'actions ordinaires à 7 \$ par action, complété de l'émission de 2,4 millions d'actions ordinaires en décembre 2014 au titre de l'exercice de surallocation des banques souscriptrices. Le 21 janvier 2015, les titres de Cnova ont également été admis à la cote sur Euronext Paris.

La réorganisation et l'introduction en bourse ont été traitées comme des transactions entre actionnaires au sein des capitaux propres générant les impacts suivants :

- un transfert de - 139 millions d'euros en intérêts ne donnant pas le contrôle aux capitaux propres part du Groupe au titre de la réorganisation juridique ayant permis de regrouper les activités e-commerce du Groupe sous Cnova ;

- au titre de l'émission de titres (143 millions d'euros) et de l'incidence de dilution (- 75 millions d'euros), la constatation nette de 68 millions d'euros d'intérêts ne donnant pas le contrôle (nets de 21 millions d'euros de frais d'introduction en bourse après impôt et décaissés) et l'incidence positive de 45 millions d'euros sur les capitaux propres part du Groupe (nette de 29 millions d'euros de frais d'introduction en bourse après impôt).

L'effet sur la trésorerie est de 117 millions d'euros au 31 décembre 2014 après imputation des frais d'introduction en bourse.

Tenant compte de cette opération majeure, le Groupe a révisé son information sectorielle afin de refléter l'évolution de ses activités (note 5).

### Autres opérations de périmètre 2014

- L'exercice de l'option d'achat portant sur les actions préférentielles de GPA (note 3.1.1) ;
- Sous-groupe Franprix-Leader Price : prise de contrôle de Mutant Distribution (note 3.1.2) ;
- L'acquisition de la totalité des intérêts ne donnant pas le contrôle de Monshowroom (note 3.1.3) ;
- Sous-groupe Éxito : prise de contrôle du groupe Super Inter (note 3.1.4).

### Opérations de financement corporate

- Émissions obligataires (note 11.2.1) ;
- Signature d'une ligne de crédit (note 11.2.1).

## NOTE 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Principes comptables

#### Périmètre et méthodes de consolidation

Les filiales, les coentreprises et les entreprises associées placées sous le contrôle direct ou indirect de la société mère ou sur lesquelles cette dernière exerce un contrôle, un co-contrôle ou une influence notable, sont retenues dans le périmètre de consolidation.

#### Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées par le Groupe. Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister. Les filiales, quel que soit le pourcentage de détention, sont consolidées dans le bilan du Groupe selon la méthode de l'intégration globale.

#### Droits de vote potentiels

Le contrôle doit être apprécié en tenant compte des droits de vote potentiels mais seulement s'ils sont substantifs c'est-à-dire que l'entité a la capacité pratique d'exercer ses droits et que ces droits sont exerçables.

Une entité peut posséder des bons de souscription d'action, des options d'achat d'action, des instruments d'emprunt ou de capitaux propres convertibles en actions ordinaires ou autres instruments analogues qui, s'ils sont exercés ou convertis, ont la faculté de donner à l'entité un pouvoir de vote ou de restreindre le pouvoir de vote d'un tiers sur les politiques financières et opérationnelles d'une autre entité. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles sont pris en considération après que l'entité ait apprécié si elle détient le contrôle d'une autre entité. Les droits de vote potentiels ne sont pas actuellement exerçables ou convertibles lorsque, par exemple, ils ne peuvent être exercés ou convertis qu'à une date future ou à l'issue d'un événement futur.

### Coentreprises

Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les coentreprises sont comptabilisées dans le bilan consolidé selon la méthode de la mise en équivalence.

### Entreprises associées

Les entreprises associées sont celles dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, mais dont il n'a pas le contrôle. Les entreprises associées sont comptabilisées dans le bilan consolidé selon la méthode de la mise en équivalence.

### Méthode de la mise en équivalence

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une coentreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement de la part du Groupe dans le résultat et, le cas échéant, dans les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la coentreprise. Le goodwill lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation. L'éventuelle perte de valeur et le résultat de cession portant sur les titres mis en équivalence sont comptabilisés en "Autres produits et charges opérationnels".

### Regroupement d'entreprises

En application d'IFRS 3 révisée, la contrepartie transférée (prix d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à la prise de contrôle sont comptabilisés en "Autres charges opérationnelles".

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. À la date de prise de contrôle et pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter soit pour un goodwill partiel (se limitant à la quote-part acquise par le Groupe) soit pour un goodwill complet. Dans le cas d'une option pour la méthode du goodwill complet, les intérêts ne donnant pas le contrôle sont évalués à la juste valeur et le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010 étaient traités selon la méthode du goodwill partiel, seule méthode applicable avant IFRS 3 révisée.

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation est enregistré directement en résultat ("Autres produits opérationnels" ou "Autres charges opérationnelles").

Les montants comptabilisés à la date d'acquisition peuvent donner lieu à ajustement, à condition que les éléments permettant d'allouer une nouvelle valeur aux actifs et passifs acquis correspondent à des informations nouvelles portées à la connaissance de l'acquéreur et trouvant leur origine dans des faits et circonstances antérieurs à la date d'acquisition. Au-delà de la période d'évaluation (d'une durée maximum de 12 mois après la date de prise de contrôle de l'entité acquise), le goodwill ne peut faire l'objet d'aucun ajustement ultérieur ; l'acquisition ultérieure d'intérêts ne donnant pas le contrôle ne conduit pas à la constatation d'un goodwill complémentaire.

Par ailleurs, les compléments de prix sont inclus dans la contrepartie transférée à leur juste valeur dès la date d'acquisition et quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant la période d'évaluation, les ajustements ultérieurs trouvent leur contrepartie en goodwill lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existant lors de l'acquisition ; à défaut et au-delà, les ajustements de compléments de prix sont comptabilisés directement en résultat ("Autres produits opérationnels" ou "Autres charges opérationnelles"), sauf si les compléments de prix avaient comme contrepartie un instrument de capitaux propres. Dans ce dernier cas, le complément de prix n'est pas réévalué ultérieurement.

### Conversion de monnaies étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle de la maison mère du Groupe. Chaque entité du Groupe détermine sa propre monnaie fonctionnelle et les éléments financiers de chacune d'entre elles sont mesurés dans cette monnaie fonctionnelle.

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de la société mère sont convertis selon la méthode du cours de clôture :

- les actifs et passifs, y compris le goodwill et les ajustements relatifs à la détermination de la juste valeur en consolidation, sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de la clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie sont convertis en euros au cours de change moyen de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours.

Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans une rubrique distincte des capitaux propres. Lors de la sortie d'une activité à l'étranger, le montant cumulé des écarts de change différés figurant dans la composante distincte des capitaux propres relatifs à cette activité à l'étranger, est reconnu en résultat.

Les transactions libellées en devises sont converties en euros en appliquant le cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture, les différences de change qui en résultent étant comptabilisées au compte de résultat en gain ou en perte de change. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée des capitaux propres et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés en capitaux propres et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

### 3.1. Opérations de périmètre 2014

#### 3.1.1. Évolution du pourcentage d'intérêt dans GPA

##### Exercice de l'option d'achat

Le 4 avril 2014, Casino a acquis 8 907 123 actions préférentielles de la société GPA après exercice d'une option d'achat souscrite en juillet 2012.

Le montant décaissé pour cette acquisition s'élève à 330 millions d'euros (note 4.3) entraînant un impact négatif sur les capitaux propres Part du Groupe de 71 millions d'euros.

##### Exercice des stock-options

L'exercice de stock-options de GPA sur le 1<sup>er</sup> semestre 2014 a un impact négatif sur les capitaux propres Part du Groupe de 6 millions d'euros.

Ces deux transactions entre actionnaires traitées directement en capitaux propres portent l'intérêt de Casino dans GPA à 41,32 % au 31 décembre 2014 (38,07 % au 31 décembre 2013).

#### 3.1.2. Opérations du sous-groupe Franprix-Leader Price

##### Le Mutant

Le 28 octobre 2013, Leader Price a signé un accord avec Mutant Distribution, filiale du sous-groupe les Coopérateurs de Normandie-Picardie portant sur l'acquisition de 46 magasins, principalement dans le sud-ouest de la France, et l'établissement d'un partenariat d'affiliation avec l'enseigne Leader Price à travers un contrat de licence de marque et d'approvisionnement portant sur près de 90 magasins en Normandie-Picardie, les magasins étant exploités sous l'enseigne discount "Le Mutant".

Après l'obtention de l'accord de l'Autorité de la concurrence, le groupe Franprix-Leader Price a pris le contrôle des 46 magasins Le Mutant en date du 8 mars 2014. Le montant décaissé pour cette acquisition s'élève à 32 millions d'euros et a généré un goodwill provisoire de 18 millions d'euros.

Les frais d'acquisition de ce sous-groupe s'élèvent à 2 millions d'euros et ont été comptabilisés en "Autres charges opérationnelles" (dont 1 million d'euros sur l'exercice 2013).

La contribution des activités du sous-groupe Le Mutant au chiffre d'affaires et au résultat net avant impôt du groupe Casino pour la période du 8 mars 2014 au 31 décembre 2014 est respectivement de 64 et - 8 millions d'euros. Si cette acquisition avait été réalisée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014, la contribution additionnelle au chiffre d'affaires aurait été de 13 millions d'euros et celle au résultat net avant impôt non significative.

##### Autres prises de contrôle

Au cours de l'exercice 2014, Franprix-Leader Price a pris le contrôle de diverses sociétés qui exploitent 26 magasins sous enseignes Franprix et Leader Price. Le montant décaissé pour ces acquisitions s'élève à 22 millions d'euros et a généré un goodwill provisoire de 26 millions d'euros. Si ces acquisitions avaient été réalisées dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014, la contribution au chiffre d'affaires et au résultat net avant impôt auraient été respectivement de 63 et - 5 millions d'euros.

#### 3.1.3. Monshowroom (segment e-commerce)

La mise à jour de la juste valeur des actifs et passifs identifiables a principalement conduit à réévaluer la marque pour 6 millions d'euros et les relations clients pour 1 million d'euros. Le goodwill définitif de Monshowroom (société E-Trend) est ainsi de 22 millions d'euros.

Par ailleurs, Cdiscount Group (anciennement Casino Entreprise) a racheté la totalité de la part des intérêts ne donnant pas le contrôle liée à l'activité Monshowroom en mai 2014 pour 6 millions d'euros entraînant un impact sur les capitaux propres Part du Groupe de 4 millions d'euros.

#### 3.1.4. Super Inter

En septembre 2014, Éxito a été autorisée par l'Autorité de la concurrence colombienne d'acquérir 19 magasins de Super Inter pour un montant de 200 000 millions de COP (75 millions d'euros dont 49 millions payés au 31 décembre 2014). Cette autorisation est sous réserve de la cession de 4 magasins à un concurrent et d'une relation commerciale équitable avec les fournisseurs de Super Inter.

Par ailleurs, Éxito a conclu un accord avec Super Inter pour (i) exploiter 31 magasins complémentaires sur une période de 5 ans à partir d'une date variant entre le 16 octobre et 18 décembre 2014 selon le magasin (ii) utiliser les marques déposées de Super Inter et (iii) acquérir en 2015 les 31 magasins complémentaires ainsi que les marques mentionnées ci-dessus (option d'achat accordée par Super Inter à Éxito). Un pacte a été signé avec Super Inter pour organiser le contrôle de ces 31 magasins.

Compte tenu d'actifs identifiables nets de 20 588 millions de COP (8 millions d'euros) acquis le 16 octobre 2014, le goodwill provisoire s'élève à 179 412 millions de COP (68 millions d'euros) qui est attribuable à l'acquisition d'une nouvelle base de clients et aux économies d'échelle résultant de la combinaison des activités d'Éxito et de Super Inter. Ce goodwill est déductible fiscalement.

Les frais liés à la prise de contrôle et présentés en "autres charges opérationnelles", s'élèvent à 3 millions d'euros sur l'exercice.

L'option d'achat portant sur la potentielle acquisition de 31 magasins complémentaires et des marques de Super Inter pourra être exercée à partir du 1<sup>er</sup> avril 2015 pour une durée

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

de 30 jours ou jusqu'à une date convenue entre les parties. Le prix d'exercice s'élève à 250 000 millions de COP (87 millions d'euros) auxquels s'ajoute une composante variable pouvant aller jusqu'à 90 000 millions de COP (31 millions d'euros) selon les performances de ventes atteintes par les 31 magasins. Si les ventes de ces magasins sont inférieures à 80 000 millions de COP (28 millions d'euros), aucune composante variable ne sera due.

La contribution des magasins acquis de Super Inter au chiffre d'affaires et résultat net consolidé du Groupe s'élève respectivement à 16 et 1 millions d'euros pour la période du 16 octobre au 31 décembre 2014.

Si cette prise de contrôle avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2014, la contribution au chiffre d'affaires et au résultat net du Groupe aurait été respectivement de 111 et 4 millions d'euros.

## 3.2. Opérations de périmètre 2013

### 3.2.1. Prise de contrôle de Monoprix

À la date de prise de contrôle, le 5 avril 2013, la juste valeur définitive attribuée aux actifs et passifs identifiables de Monoprix déterminée par un expert indépendant se résume ainsi :

(en millions d'euros)	Juste valeur au 5 avril 2013
Immobilisations incorporelles	940
Immobilisations corporelles	1 613
Autres actifs non courants	22
Actifs d'impôts différés	8
Stocks	325
Créances clients	34
Créances d'impôt courant	7
Autres actifs	139
Trésorerie et équivalent de trésorerie	106
Actifs détenus en vue de la vente	12
<b>ACTIFS</b>	<b>3 207</b>
Provisions non courantes	86
Passifs financiers non courants	2
Autres dettes non courantes	1
Passifs d'impôts différés	614
Provisions courantes	7
Passifs financiers courants	620
Fournisseurs	443
Autres dettes courantes	327
<b>PASSIFS</b>	<b>2 100</b>
<b>Actifs et passifs identifiables à 100 %, nets (A)</b>	<b>1 107</b>
<b>Juste valeur de la quote-part antérieurement détenue de 50 % (B)</b>	<b>1 175</b>
<b>Prix d'acquisition de 50 % de Monoprix (C)</b>	<b>1 176</b>
<b>GOODWILL (B + C - A)</b>	<b>1 244</b>

L'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiables a conduit à la constatation d'un goodwill de 1 244 millions d'euros, soit une augmentation de 16 millions d'euros par rapport à la valeur provisoire présentée dans les comptes consolidés clos le 31 décembre 2013. Cette variation résulte de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition qui a porté principalement sur les actifs immobiliers. Ces modifications ont conduit à retraiter les comptes consolidés clos le 31 décembre 2013 (note 1.3.6).

La prise de contrôle de Monoprix avait conduit à la constatation d'un produit de réévaluation de la quote-part antérieurement détenue pour un montant de 141 millions d'euros qui a été comptabilisé en "autres produits opérationnels".

Si cette prise de contrôle avait été réalisée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013, la contribution additionnelle au chiffre d'affaires et au résultat net part du Groupe auraient été respectivement de 504 et 11 millions d'euros.

### 3.2.2. Perte de contrôle de Mercialys

Casino a constaté la perte de contrôle de Mercialys à l'issue de l'Assemblée générale du 21 juin 2013.

À partir de cette date, le groupe Mercialys a été mis en équivalence dans les comptes consolidés du groupe Casino. L'incidence de la perte de contrôle avait généré un gain de 548 millions d'euros présenté en "Autres produits opérationnels". Ce gain incluait le produit de 459 millions d'euros lié à la réévaluation à la juste valeur de la quote-part conservée, déterminée sur la base du cours de bourse à la date de perte de contrôle, et la plus-value de 89 millions d'euros de la cession des 9,9 % de fin 2012 reconnue lors du premier semestre 2013.

### 3.2.3. Opérations du sous-groupe Franprix-Leader Price

Au cours de l'exercice 2013, Franprix-Leader Price avait pris le contrôle principalement de trois sous-groupes (Distri Sud-Ouest, RLPG Développement et Cafige) dans lesquels il possédait une participation minoritaire. Ces opérations avaient généré la reconnaissance d'un goodwill de 284 millions d'euros.

Le 27 mai 2013, le Groupe avait obtenu de l'Autorité de la concurrence l'autorisation de procéder à l'acquisition de 38 magasins de proximité situés dans le Sud-Est de la France auprès du Groupe Norma. L'opération avait dégagé un goodwill de 33 millions d'euros.

Par ailleurs, Franprix-Leader Price avait racheté des participations minoritaires, liées principalement aux master-franchisés Distri

Sud-Ouest, Cogefisd et Figeac, pour 84 millions d'euros, entraînant un impact négatif de 22 millions d'euros sur les capitaux propres Part du Groupe.

Si ces opérations avaient été réalisées dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013, la contribution additionnelle au chiffre d'affaires et au résultat net auraient été respectivement de 134 et - 13 millions d'euros.

### 3.2.4. Opérations d'échange sur titres GPA

Le 6 septembre 2013, un accord transactionnel entre le Groupe et Monsieur Diniz avait été conclu. Cet accord prévoyait notamment l'annulation de l'engagement d'achat (7,3 %) donné par Casino. En contrepartie, le Groupe avait remis 19 375 000 actions de préférence GPA en échange des 19 375 000 actions Wilkes détenues par Monsieur Abilio Diniz. L'opération avait été comptabilisée comme une transaction entre actionnaires en capitaux propres impactant les capitaux propres part du Groupe pour - 190 millions d'euros, la part des intérêts ne donnant pas le contrôle pour + 574 millions d'euros et l'annulation de la dette financière liée à l'option de vente pour 399 millions d'euros.

### 3.2.5. Prise de contrôle de Bartira

Au niveau du sous-groupe GPA, Via Varejo avait exercé son option d'achat le 1<sup>er</sup> novembre 2013 portant sur 75 % de la société Bartira (spécialisée dans l'ameublement) et avait pris le contrôle de l'entité pour 70 millions d'euros. Cette opération avait généré une plus-value au titre de la quote-part antérieurement détenue (25 %) de 35 millions d'euros.

À la date de prise de contrôle, le 1<sup>er</sup> novembre 2013, la juste valeur attribuée aux actifs et passifs identifiables de la société Bartira déterminée par un expert indépendant se résume ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Juste valeur au 1<sup>er</sup> novembre 2013</b>
Immobilisations incorporelles	27
Immobilisations corporelles	46
Actifs d'impôts différés	1
Stocks	17
Autres actifs	13
Trésorerie et équivalent de trésorerie	-
<b>ACTIFS</b>	<b>104</b>
Provisions	39
Passifs financiers	6
Autres passifs	26
<b>PASSIFS</b>	<b>72</b>
<b>Actifs et passifs identifiables à 100 %, nets (A)</b>	<b>32</b>
<b>Juste valeur de la quote-part antérieurement détenue de 25 % (B)</b>	<b>58</b>
<b>Prix d'acquisition de 75 % de Bartira (C)</b>	<b>70</b>
<b>Juste valeur de l'option d'achat détenu (D)</b>	<b>103</b>
<b>GOODWILL (B + C + D - A)</b>	<b>199</b>

L'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiables a conduit à la constatation d'un goodwill de 199 millions d'euros alloué au regroupement d'UGT GPA non-alimentaire (Via Varejo) qui est principalement attribuable aux perspectives de croissance des activités.

Le chiffre d'affaires de Bartira étant réalisé à 100 % avec Via Varejo, l'intégration à 100 % n'avait pas eu d'incidence sur le chiffre d'affaires et les incidences sur le reste du compte de résultat étaient peu significatives.

### 3.2.6. Cession partielle sans perte de contrôle de Via Varejo

Le 27 décembre 2013, Via Varejo avait finalisé un placement public de 123,7 millions d'Units (chaque Unit étant composé d'une action ordinaire et deux actions préférentielles) sur le marché brésilien des actions de préférence détenues par GPA et par la famille Klein.

Cette transaction avait conduit à une dilution de 9,06 % de GPA dans sa filiale Via Varejo, GPA gardant la majorité des actions ordinaires à droit de vote. L'impact de cette cession sur le marché était de - 8 millions d'euros sur les capitaux part du Groupe et de + 218 millions d'euros sur les intérêts ne donnant pas le contrôle. Les frais associés nets d'impôt, d'un montant de 28 millions d'euros, avaient été reconnus en capitaux propres part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle pour respectivement 6 et 22 millions d'euros.

### 3.3. Participations dans les entreprises associées et les coentreprises

#### 3.3.1. Entreprises associées significatives

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des trois principales entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Ces informations sont établies en conformité avec les normes IFRS, telles que publiées par les entreprises associées, et retraitées le cas échéant des ajustements effectués par le Groupe tels que des ajustements de réévaluation de juste valeur à la date de prise ou perte de contrôle et des ajustements d'homogénéisation de principes comptables avec ceux du Groupe :

(en millions d'euros)	2014			2013		
	Mercialys <sup>(1)</sup>	Banque du Groupe Casino <sup>(2)</sup>	FIC <sup>(2)</sup>	Mercialys <sup>(1)</sup>	Banque du Groupe Casino <sup>(1)</sup>	FIC <sup>(2)</sup>
Pays	France	France	Brésil	France	France	Brésil
Activité	Foncière	Bancaire	Bancaire	Foncière	Bancaire	Bancaire
% d'intérêts et de droits de vote <sup>(3)</sup>	40 %	50 %	50 %	40 %	50 %	50 %
Chiffres d'affaires	155	105	329	152	95	312
Résultat net des activités poursuivies	85	(5)	70	145	2	31
Autres éléments du résultat global	-	-	-	2	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>(5)</b>	<b>70</b>	<b>147</b>	<b>2</b>	<b>31</b>
Actifs non courants	2 415	27	11	2 112	33	10
Actifs courants	198	739	1 184	89	645	1 081
<i>dont actifs liés à l'activité de crédit</i>	-	642	-	-	579	-
Passifs non courants	(1 040)	(2)	(5)	(769)	(1)	(7)
Passifs courants	(182)	(670)	(920)	(61)	(577)	(867)
<i>dont passifs liés à l'activité de crédit</i>	-	(655)	-	-	(560)	-
<b>Actif net</b>	<b>1 391</b>	<b>94</b>	<b>271</b>	<b>1 371</b>	<b>100</b>	<b>216</b>
<b>Quote-part d'actif net</b>	<b>560</b>	<b>47</b>	<b>135</b>	<b>552</b>	<b>50</b>	<b>109</b>
Goodwill	20	33	-	20	33	-
Élimination quote-part de marge interne	(122)	-	-	(11)	-	-
Autres ajustements <sup>(4)</sup>	-	-	(19)	-	-	(19)
<b>Valeur des titres mis en équivalence</b>	<b>457</b>	<b>80</b>	<b>116</b>	<b>561</b>	<b>83</b>	<b>89</b>
<b>Dividendes reçus de l'entreprise associée</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

(1) Mercialis et Banque du Groupe Casino sont consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe estimant exercer qu'une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières de ces deux sociétés.

(2) Les entreprises associées du groupe GPA sont principalement composées des sociétés FIC et BINV. Ces sociétés financent les achats des clients de GPA et résultent d'un partenariat entre Banco Itaú Unibanco S.A. ("Itaú Unibanco"), GPA, et Via Varejo. Ces sociétés sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, GPA estimant exercer qu'une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières.

(3) Le pourcentage d'intérêt mentionné correspond à celui détenu au niveau de Casino à l'exception de la société mise en équivalence FIC qui correspond à celui au niveau du sous-groupe GPA.

(4) Il convient de déduire un montant de réserve spécifiquement allouée au partenaire Itaú Unibanco pour déterminer la valeur comptable des titres mis en équivalence de la société FIC.

### 3.3.2. Coentreprise significative

Le sous-groupe Grupo Disco de Uruguay constitue la coentreprise la plus significative dans les comptes consolidés du Groupe.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014 Grupo Disco <sup>(1)</sup>	2013 Grupo Disco <sup>(1)</sup>
Pays	Uruguay	Uruguay
Activité	Distribution	Distribution
% des titres de participation <sup>(2)</sup>	62,49 %	62,49 %
% des droits de vote	62,49 %	62,49 %
Chiffres d'affaires	402	385
Résultat net des activités poursuivies	21	27
Autres éléments du résultat global	1	(3)
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
Les éléments de résultat présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
• Dotations aux amortissements	(7)	(6)
• Produits d'intérêts	-	1
• Charges d'intérêts	-	-
• Charge ou produit d'impôt sur le résultat	(11)	(8)
Actifs non courants	131	130
Actifs courants	209	119
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	49	36
Passifs non courants	(6)	(6)
<i>dont passifs financiers (hors fournisseurs, autres créditeurs et provisions)</i>	-	-
Passifs courants	(186)	(105)
<i>dont passifs financiers (hors fournisseurs, autres créditeurs et provisions)</i>	(1)	(2)
<b>Actif net</b>	<b>148</b>	<b>138</b>
<b>Quote-part de l'actif net</b>	<b>92</b>	<b>86</b>
Goodwill	36	36
<b>Valeur des titres mis en équivalence</b>	<b>129</b>	<b>122</b>
<b>Dividendes reçus de la coentreprise</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

<sup>(1)</sup> Le sous-groupe Grupo Disco de Uruguay est consolidé selon la méthode de la mise en équivalence. Il est détenu à hauteur de 62,49 % par Éxito, les accords conclus entre les partenaires et le groupe Casino prévoyant l'exercice du contrôle conjoint sur son activité. Ce sous-groupe fait l'objet d'une option de vente (note 3.4.2).

<sup>(2)</sup> Le pourcentage d'intérêt mentionné correspond à celui au niveau du sous-groupe Éxito.

### 3.3.3. Autres entreprises associées et coentreprises

Le tableau ci-dessous présente les informations agrégées des entreprises associées et coentreprises individuellement non significatives, pour la quote-part détenue par le Groupe.

Au 31 décembre 2014, la valeur nette comptable des intérêts détenus dans les entreprises associées et coentreprises s'élève respectivement à 21 millions d'euros et 87 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014		2013 retraité	
	Entreprises associées	Coentreprises	Entreprises associées	Coentreprises
Résultat net des activités poursuivies	(4)	1	(8)	5
Résultat net après impôt des activités abandonnées	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(2)
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(4)</b>	<b>1</b>	<b>(8)</b>	<b>3</b>

## 3.3.4. Variation des participations dans les entreprises associées et coentreprises

(en millions d'euros)	Ouverture <sup>(1)</sup>	Perte de valeur	Quote-part de résultat de l'exercice	Distribution	Autres	Clôture
<b>Entreprises associées</b>						
Entreprises associées du groupe GPA (FIC & BINV)	102	-	16	(5)	(19)	95
Banque du Groupe Casino	82	-	1	-	-	83
Mercialys <sup>(2)</sup>	1	-	13	(48)	597	561
Autres	76	(6)	(8)	-	(33)	28
<b>Coentreprises</b>						
Disco	130	-	17	(7)	(18)	122
Monoprix (note 3.2.1)	1 025	-	5	-	(1 031)	0
Autres	54	-	-	-	(1)	53
<b>EXERCICE 2013</b>	<b>1 468</b>	<b>(6)</b>	<b>43</b>	<b>(61)</b>	<b>(504)</b>	<b>941</b>
<b>Entreprises associées</b>						
Entreprises associées du groupe GPA (FIC & BINV)	95	-	36	(8)	-	122
Banque du Groupe Casino	83	-	(3)	-	-	80
Mercialys <sup>(3)</sup>	561	-	34	(44)	(94)	457
Autres	28	(1)	(5)	(8)	7	21
<b>Coentreprises</b>						
Disco	122	-	14	(7)	-	129
Autres	53	-	1	(1)	34	87
<b>EXERCICE 2014</b>	<b>941</b>	<b>(1)</b>	<b>77</b>	<b>(68)</b>	<b>(52)</b>	<b>897</b>

<sup>(1)</sup> Les comptes antérieurement publiés ont été retraités consécutivement à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 et de l'interprétation IFRIC 21 (note 1.3.6).

<sup>(2)</sup> Depuis le 21 juin 2013, date de perte de contrôle, Mercialys est consolidée selon la méthode de mise en équivalence (note 3.2.2).

<sup>(3)</sup> La variation négative de 94 millions d'euros résulte de la neutralisation de la plus-value dégagée lors des cessions d'actifs immobiliers de Casino à Mercialys à hauteur de la quote-part détenue dans cette entité (note 3.3.7).

## 3.3.5. Pertes de valeur relatives à la valorisation des entreprises associées et des coentreprises

À l'exception de Mercialys, les entreprises associées et coentreprises n'étant pas cotées, il n'existe pas de valeur boursière pour déterminer la juste valeur de ces investissements.

Concernant Mercialys, la juste valeur de cette participation à la clôture s'élève à 682 millions d'euros, déterminée sur la base du cours de bourse du 31 décembre 2014 ; celle-ci ne fait pas ressortir de perte de valeur. L'actif net réévalué (ANR) EPRA de Mercialys ressort au 31 décembre 2014 à 1 731 millions d'euros à 100 %.

Les tests de perte de valeur ont conduit à reconnaître une perte de valeur de 10 millions d'euros portant sur le secteur Franprix-Leader Price.

## 3.3.6. Quote-part des passifs éventuels dans les entreprises associées et les coentreprises

Au 31 décembre 2014 et 2013, il n'existe pas de passifs éventuels significatifs dans les entreprises associées et les coentreprises.

## 3.3.7. Transactions avec les parties liées (entreprises associées et coentreprises)

Les transactions avec les parties liées résumées ci-dessous concernent essentiellement les opérations courantes avec les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ou un contrôle conjoint (coentreprises) et consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces transactions se font sur une base de prix de marché.

(en millions d'euros)	2014				2013 retraité <sup>(1)</sup>			
	Entreprises associées		Coentreprises		Entreprises associées		Coentreprises	
	Transaction	Solde	Transaction	Solde	Transaction	Solde	Transaction	Solde
Prêts	(8)	-	-	-	(43)	8	-	-
Créances	3	9	(7)	18	5	6	19	25
Dettes	4	17	2	9	14	13	(5)	7
Charges	66	-	68	-	65	-	62	-
Produits	506	-	40	-	63	-	68	-

<sup>(1)</sup> Les transactions 2013 n'intègrent pas les flux liés à Monoprix.

Dans le cadre de ses relations avec Mercialys, Casino a conclu différents accords ; principalement, Casino est locataire dans certains centres commerciaux et effectue la gestion locative de la quasi-totalité des sites de Mercialys.

Par ailleurs, Casino et Mercialys ont signé une convention de Partenariat portant sur le développement de projets immobiliers. Au titre de cette convention, Casino a cédé 8 actifs immobiliers. Dans l'esprit de la convention, Casino a cédé 5 autres actifs immobiliers (dont le centre commercial de Toulouse Fenouillet).

Il a également signé des contrats de promotion immobilière pour ces 13 actifs. Le montant total de ces opérations s'élève à 440 millions d'euros. Enfin, le Groupe a acquis 52 actifs immobiliers auprès de Mercialys pour un montant de 256 millions d'euros.

### 3.3.8. Engagements à l'égard des coentreprises

Au 31 décembre 2014 et 2013, il n'existe pas d'engagements à l'égard des coentreprises.

## 3.4. Engagements liés au périmètre de consolidation

### 3.4.1. Dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle

#### Principe comptable

##### Positions comptables prises par le Groupe en l'absence de dispositions spécifiques prévues par les normes

En l'absence de norme ou d'interprétation applicable aux engagements fermes ou conditionnels d'achat d'intérêts ne donnant pas le contrôle, la Direction du Groupe a utilisé son jugement pour définir et appliquer la position comptable la plus pertinente.

##### Engagements d'achats donnés aux intérêts ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a consenti aux intérêts ne donnant pas le contrôle de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Conformément à la norme IAS 32, les engagements d'achat donnés relatifs aux filiales consolidées par intégration globale sont comptabilisés en "passifs financiers" ; les "puts à prix fixes" sont comptabilisés pour leurs valeurs actualisées, et les "puts à prix variables" pour leurs justes valeurs ; en outre, ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, puis la norme IFRS 10, appliquée dans les comptes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés. Le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme en conformité avec les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers :

- les premières sont traitées selon la méthode du goodwill en cours : la différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est comptabilisée en goodwill. Lors des arrêts suivants, ce passif fait l'objet d'une nouvelle évaluation et les variations constatées sont alors portées en goodwill. L'effet de l'actualisation est constaté en résultat ;
- les secondes sont traitées comme des transactions entre actionnaires : la différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est comptabilisée en réduction des capitaux propres. Lors des arrêts suivants, ce passif fait l'objet d'une nouvelle évaluation et les variations constatées sont alors portées en capitaux propres.

Les engagements d'acquisition de titres de capitaux propres consentis aux intérêts ne donnant pas le contrôle s'analysent comme suit au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	% de détention du Groupe	Engagement vis-à-vis des intérêts ne donnant pas le contrôle	Prix	Fixe ou Variable	Dettes financières non courantes	Dettes financières courantes
Franprix-Leader Price <sup>(1)</sup>	51,00 % à 74,00 %	26,00 % à 49,00 %		F/V	35	8
Lanin/Devoto (Uruguay) <sup>(2)</sup>	96,82 %	3,18 %		V	-	15
Monoprix (Somitap)	55,42 %	44,58 %		F	2	1
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>					<b>38</b>	<b>24</b>

<sup>(1)</sup> La valeur de ces promesses d'achat portant sur des filiales du sous-groupe Franprix-Leader Price est basée généralement sur le résultat net. La variation de +/- 10 % de l'indicateur n'a pas d'impact significatif ; les échéances de ces options oscillent entre 2015 et 2032.

<sup>(2)</sup> Cette option peut être exercée jusqu'au 21 juin 2021.

## 3.4.2. Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	2014	2013
Promesses d'achats d'actions <sup>(1)</sup> dont		
• Franprix-Leader Price	72	68
• Disco (Uruguay)	90	87
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>163</b>	<b>155</b>

[1] Engagements réciproques.

La valorisation contractuelle des promesses d'achat ou de vente d'actions peut être basée sur des multiples de critères de rentabilité des sociétés. Dans ce cas, leur évaluation est calculée au mieux des informations disponibles, d'après les derniers résultats connus si l'option est exerçable à tout moment, d'après les résultats des années à venir si l'option est exerçable à compter d'une certaine date. Dans de nombreux cas, le Groupe a accordé des promesses d'achat (*put*), mais est également bénéficiaire de promesses de vente (*call*). La valorisation indiquée est celle des promesses d'achat accordées.

#### Franprix-Leader Price

Options portant sur les actions de master-franchisés non contrôlés par Casino. Ces promesses d'achat courent jusqu'en 2032 et leur prix est fonction des résultats opérationnels des entités concernées.

Postérieurement à la clôture, deux masters franchisés ont notifié l'exercice de leurs options qui conduiront à diminuer les engagements donnés de 58 millions d'euros.

#### Uruguay

Les actionnaires familiaux bénéficient d'une promesse d'achat consentie par Casino sur 29,8 % du capital de la société Disco. Cette option peut être exercée jusqu'au 21 juin 2021. Son prix est fonction des résultats opérationnels consolidés de cette société, avec un prix minimum de 41 millions de dollars US majoré d'un intérêt au taux de 5 % par an.

## 3.5. Actifs détenus en vue de la vente

#### Principe comptable

Les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Ils sont classés comme des actifs détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouverte principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie uniquement lorsque la vente est hautement probable et que l'actif ou le groupe destiné à être cédé est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit être engagée dans un plan de vente, qui devrait se traduire, sur le plan comptable, par la conclusion d'une vente dans un délai d'un an à compter de la date de cette classification.

Les immobilisations corporelles et incorporelles, une fois classées comme détenues en vue de la vente, ne sont plus amorties.

Les actifs détenus en vue de la vente s'élèvent à 36 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ils sont composés principalement des actifs de Franprix-Leader Price (9 millions d'euros) et de Monoprix (10 millions d'euros).

La variation constatée entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 résulte essentiellement du processus de cession de magasins, réalisé en conformité avec l'avis de l'autorité de la concurrence, émis dans le cadre de la prise de contrôle de Monoprix.

## NOTE 4. COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

## 4.1. Variation du BFR liée à l'activité

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Stocks de marchandises	(653)	(234)
Stocks de promotion immobilière	127	1
Fournisseurs	1 310	841
Créances clients et comptes rattachés	5	63
Créances liées aux activités de crédit	4	(47)
Financement des activités de crédit	3	83
Autres créances/dettes	(452)	(247)
<b>VARIATION DU BFR LIÉE À L'ACTIVITÉ</b>	<b>343</b>	<b>461</b>

## 4.2. Incidence sur la trésorerie des variations de périmètre avec changement de contrôle

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Montant payé pour les prises de contrôle	(130)	(1 907)
Disponibilités/(découverts bancaires) liés aux prises de contrôle	1	8
Montant reçu pour les pertes de contrôle	28	-
(Disponibilités)/découverts bancaires liés aux pertes de contrôle	-	(9)
Incidences du processus de perte de contrôle de Mercialys	-	(207)
<b>Incidence des variations de périmètre avec changement de contrôle</b>	<b>(101)</b>	<b>(2 115)</b>

En 2014, l'incidence de ces opérations sur la trésorerie du Groupe comprend principalement :

- la prise de contrôle de Super Inter pour - 49 millions d'euros (note 3.1.4) ;
- les prises de contrôles réalisées par le sous-groupe Franprix-Leader Price de 46 magasins Le Mutant à hauteur de - 32 millions d'euros (note 3.1.2) et de diverses autres sociétés à hauteur de - 27 millions d'euros (dont les principales sont décrites en note 3.1.2).

En 2013, l'incidence de ces opérations sur la trésorerie du Groupe comprenait principalement :

- la prise de contrôle de Monoprix pour - 1 688 millions d'euros ;
- les prises de contrôles réalisées par le sous-groupe Franprix-Leader Price pour - 130 millions d'euros.

## 4.3. Incidence sur la trésorerie des transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle sans changement de contrôle

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Exercice de l'option d'achat GPA (note 3.1.1)	(330)	-
Augmentation de capital de Cnova liée à l'introduction en bourse (note 2)	117	-
Cession partielle sans perte de contrôle de Via Varejo	-	259
Opérations de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle de filiales de Franprix-Leader Price	(10)	(84)
Paiement de la dette Sendas	(22)	(22)
Autres	(14)	9
<b>INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS AVEC LES INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>(259)</b>	<b>163</b>

## NOTE 5. INFORMATION SECTORIELLE

**Principe comptable**

Conformément à IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du groupe Casino ; elle reflète la vue du management et est établie sur la base du reporting interne utilisé par le Principal Décideur Opérationnel (le Président-Directeur Général) pour mettre en œuvre l'allocation des ressources et évaluer la performance.

En liaison avec la création d'un pôle e-commerce et la constitution de la nouvelle entité Cnova, le Groupe a revu les secteurs à présenter comme suit :

- France Retail : secteur qui regroupe toutes les activités de distribution en France (principalement les enseignes Casino, Monoprix, Franprix-Leader Price et Vindémia) ;
- Latam Retail : secteur qui regroupe toutes les activités de distribution alimentaire en Amérique Latine (principalement les enseignes des groupes GPA – enseignes alimentaires, Éxito et Libertad) ;
- Latam Electronics : secteur qui regroupe toutes les activités de distribution non alimentaire au Brésil (enseignes du groupe Via Varejo : Casas Bahia et Ponto Frio) ;
- Asie : secteur qui regroupe toutes les activités de distribution en Asie (enseignes des groupes Big C Thaïlande et Big C Vietnam) ;
- E-commerce : secteur qui regroupe les activités de la nouvelle entité Cnova (Cdiscount, ses sites verticaux et internationaux et Cnova Brazil) ;
- autres.

Les secteurs regroupés de Latam Retail et d'Asie présentent une nature des produits vendus, des actifs et moyens humains nécessaires à l'exploitation, une typologie de clientèle, des modes de distribution (direct, internet, offre marketing) et une performance financière long-terme similaires.

La Direction évalue la performance de ces secteurs sur la base du chiffre d'affaires ainsi que sur la base du résultat opérationnel courant. Les actifs et passifs ne faisant pas l'objet d'une information spécifique auprès de la Direction, aucune information n'est présentée par secteurs opérationnels en annexe dans le cadre d'IFRS 8.

Les données financières par secteur opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

## 5.1. Indicateurs clés par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France Retail	Latam Retail	Latam Electronics	Asie	E-commerce	Autres	2014
Chiffre d'affaires externe	18 848	15 422	7 245	3 513	3 465	-	48 493
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	396	895	677	255	7	1	2 231

[1] Conformément à IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information par secteur opérationnel est établie sur la base du reporting interne et inclut notamment l'affectation des frais de holding à l'ensemble des Business Unit du Groupe.

(en millions d'euros)	France Retail	Latam Retail	Latam Electronics	Asie	E-commerce	Autres <sup>(2)</sup>	2013 retraité
Chiffre d'affaires externe	18 308	15 477	7 576	3 561	2 884	64	47 870
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	544	872	546	264	31	69	2 326

[1] Conformément à IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information par secteur opérationnel est établie sur la base du reporting interne et inclut notamment l'affectation des frais de holding à l'ensemble des Business Unit du Groupe.

[2] Concerne essentiellement Mercialis jusqu'au 21 juin 2013.

## 5.2. Indicateurs clés par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Amérique latine	Asie	Autres secteurs	Total
<b>Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2014</b>	<b>20 431</b>	<b>24 539</b>	<b>3 523</b>	-	<b>48 493</b>
Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2013 retraité	19 779	24 530	3 561	-	47 870

(en millions d'euros)	France	Amérique latine	Asie	Autres secteurs	Total
<b>Actifs non courants au 31 décembre 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>12 245</b>	<b>12 231</b>	<b>2 264</b>	<b>55</b>	<b>26 794</b>
Actifs non courants au 31 décembre 2013 retraité <sup>(1)</sup>	12 086	11 873	1 983	50	25 992

<sup>(1)</sup> Les actifs non courants comprennent les goodwill, les immobilisations incorporelles et corporelles, les immeubles de placement, les participations dans les entreprises associées ainsi que les charges constatées d'avance long terme.

## NOTE 6. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

### 6.1. Produits des activités ordinaires

#### Principe comptable

Les produits des activités ordinaires sont composés de deux parties : le "chiffre d'affaires, hors taxes" et les "autres revenus".

Le "chiffre d'affaires, hors taxes" intègre les ventes réalisées dans les magasins et sur les sites internet, les cafétérias et les entrepôts, les revenus des activités financières, les revenus locatifs, les produits d'exploitation bancaire de l'activité de crédit et diverses prestations réalisées par les établissements.

Les autres produits de l'activité dénommés "Autres revenus" comprennent les produits liés à l'activité de promotion immobilière, divers produits de prestations de services et divers produits réalisés de manière accessoire ou dans le cadre d'activités annexes, en particulier les commissions perçues dans le cadre de la vente de voyages, les redevances liées à l'activité de franchise et des revenus de sous-location.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais et des taxes relatives aux ventes. Ils sont reconnus comme suit :

- les ventes de biens sont comptabilisées dès lors que les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client, généralement lorsque le transfert de propriété est intervenu, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré ;
- les prestations de services, telles que les ventes d'extensions de garanties, les services attachés directement à la vente de biens ou les prestations réalisées envers des fournisseurs sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsqu'une prestation de services est assortie d'engagements divers, y compris d'engagements de volumes, le Groupe analyse les éléments de droit et de faits pour déterminer le cadencement de comptabilisation de la prestation. Il en résulte que, suivant la nature de la prestation de services, une comptabilisation du produit peut être immédiate, les prestations étant considérées comme réalisées, ou étalées sur la période de réalisation de la prestation ou d'atteinte de l'engagement donné.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence, si elle est significative, entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis sur la durée du différé.

Les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Les produits liés à ces droits octroyés sont différés jusqu'à la date d'utilisation des avantages par les clients.

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Chiffre d'affaires distribution, hors taxes	48 493	47 870
Autres revenus	568	325
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>49 061</b>	<b>48 195</b>

## 6.2. Coût d'achat complet des marchandises vendues

### Principe comptable

#### Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la différence entre le "Chiffre d'affaires, hors taxes" et le coût d'achat complet des marchandises vendues.

Le "Coût d'achat complet des marchandises" intègre les achats nets des ristournes et des coopérations commerciales, les variations de stocks rattachés aux activités de distribution et les coûts logistiques.

Les coopérations commerciales sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des prestations commerciales réalisées avec les fournisseurs est effectuée. La comparaison entre cette évaluation et les acomptes facturés donne lieu à l'établissement de factures à établir ou d'avoirs à émettre.

#### Variation de stocks

Les variations de stocks s'entendent des variations positives et négatives après prise en compte des provisions pour dépréciation.

#### Coûts logistiques

Les coûts logistiques sont les coûts de l'activité logistique gérée ou sous-traitée par le Groupe, frais de stockage, de manutention et de transport exposés après la première réception de la marchandise dans l'un des sites du Groupe, magasin ou entrepôt. Les coûts de transport facturés par les fournisseurs sur factures de marchandises (exemple : DDP – *Delivery Duty Paid*) sont présentés en coût d'achat. Les coûts des transports sous-traités sont reconnus en "coûts logistiques".

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Achats et variation de stocks	(34 602)	(34 030)
Coûts logistiques	(1 799)	(1 618)
<b>COÛT D'ACHAT COMPLET DES MARCHANDISES VENDUES</b>	<b>(36 401)</b>	<b>(35 648)</b>

## 6.3. Nature de charge par fonction

### Principe comptable

#### Coût des ventes

Les "coûts des ventes" sont composés des coûts supportés par les points de ventes ainsi que le coût de revient et la variation de stock liés à l'activité de promotion immobilière.

#### Frais généraux et administratifs

Les "Frais généraux et administratifs" sont composés des coûts des fonctions supports, et notamment les fonctions achats et approvisionnement, commerciales et marketing, informatique et finance.

#### Frais avant ouverture et après fermeture

Lorsqu'ils ne correspondent pas à la définition d'un actif, les frais avant ouverture et après fermeture sont comptabilisés en charges opérationnelles lors de leur survenance.

(en millions d'euros)	Coûts logistiques <sup>(1)</sup>	Coûts des ventes	Frais généraux et administratifs	2014
Frais de personnel	(622)	(3 868)	(899)	(5 390)
Autres charges	(1 113)	(4 271)	(494)	(5 878)
Dotations aux amortissements	(64)	(717)	(179)	(960)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 799)</b>	<b>(8 857)</b>	<b>(1 573)</b>	<b>(12 229)</b>

[1] Les coûts logistiques sont inclus dans le "coût d'achat complet des marchandises vendues".

(en millions d'euros)	Coûts logistiques <sup>(1)</sup>	Coûts des ventes	Frais généraux et administratifs	2013 retraité
Frais de personnel	(583)	(3 811)	(927)	(5 321)
Autres charges	(981)	(4 033)	(547)	(5 560)
Dotations aux amortissements	(54)	(685)	(218)	(958)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 618)</b>	<b>(8 529)</b>	<b>(1 692)</b>	<b>(11 839)</b>

[1] Les coûts logistiques sont inclus dans le "coût d'achat complet des marchandises vendues".

La 3<sup>e</sup> loi de finances rectificative 2012 en France a instauré un Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), correspondant à un crédit d'impôt (remboursable au bout de 3 ans) de 4 % assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC versées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le taux a été porté

à 6 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Le Groupe a reconnu en 2014 ce produit de CICE de 93 millions d'euros (73 millions d'euros en 2013) en réduction des charges de personnel et a cédé sa créance à hauteur de 87 millions d'euros (58 millions d'euros en 2013).

## 6.4. Amortissements

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Dotations aux amortissements sur immobilisations	(922)	(911)
Dotations aux amortissements sur immobilisations en location financement	(26)	(35)
Loyers relatifs à l'utilisation de terrains (note 7.2)	(12)	(11)
<b>TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>(960)</b>	<b>(958)</b>

## 6.5. Autres produits et charges opérationnels

### Principe comptable

Cette rubrique enregistre les effets de deux types d'éléments :

- les éléments majeurs intervenus pendant la période comptable qui sont de nature à fausser la lecture de la performance de l'activité récurrente de l'entreprise. Il s'agit de produits et charges en nombre limité, inhabituels, anormaux ou peu fréquents et de montants significatifs ;
- les éléments qui par nature ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante des "business units" telles que les pertes de valeur d'actifs non courants, les cessions d'actifs non courants et les incidences de l'application des normes IFRS 3 révisée et IFRS 10 (voir note 3).

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
<b>Total des Autres Produits opérationnels</b>	<b>244</b>	<b>999</b>
<b>Total des Autres Charges opérationnelles</b>	<b>(738)</b>	<b>(732)</b>
	<b>(494)</b>	<b>266</b>
<b>DÉTAIL PAR NATURE</b>		
<b>Résultat de cession d'actifs non courants</b>	<b>(4)</b>	<b>61</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>(490)</b>	<b>205</b>
Provisions et charges pour restructuration <sup>(1)</sup>	(197)	(147)
Pertes nettes de valeur des actifs <sup>(4)</sup>	(53)	(79)
Provisions et charges pour litiges et risques <sup>(2)</sup>	(97)	(85)
Produits/(charges) nets liés à des opérations de périmètre <sup>(3)</sup>	(136)	551
Autres	(7)	(35)
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NETS</b>	<b>(494)</b>	<b>266</b>

[1] La charge de restructuration au titre de l'exercice 2014 concerne principalement les secteurs de France Retail pour 156 millions d'euros (dont 51, 41 et 19 millions d'euros relatifs respectivement à Distribution Casino France, Franprix-Leader Price et Monoprix. En 2013, elle portait principalement sur les secteurs Casino France, GPA, Franprix-Leader Price et Éxito à hauteur respectivement de 49, 41, 22 et 12 millions d'euros.

[2] Les provisions et charges pour litiges et risques concernent principalement les segments Latam Retail (dont essentiellement CBD) et Latam Electronics à hauteur respectivement de 76 et 22 millions d'euros. Sur l'exercice 2013, les provisions et charges pour litiges concernant GPA s'élevaient à 36 millions d'euros.

[3] La charge nette de 136 millions d'euros constatée sur l'exercice 2014 résulte essentiellement des frais liés à des opérations de périmètre (40 millions d'euros dont principalement France Retail et Latam retail), de frais liés à la garantie de passif accordée par CBD dans le cadre de la création de Via Varejo (28 millions d'euros) à certains frais rattachés à l'introduction en bourse de Cnova (26 millions d'euros). Le produit de 551 millions d'euros constaté au cours de l'exercice 2013 résultait essentiellement de la perte de contrôle de Mercialys (548 millions d'euros) et de la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue de Monoprix (141 millions d'euros) compensés partiellement par des frais pour un montant total de 112 millions d'euros liés principalement aux opérations de périmètre de GPA (77 millions d'euros) et de Monoprix (24 millions d'euros).

[4] Détail des pertes de valeur des actifs :

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité
Pertes de valeur de goodwill	10.1	-	(2)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations incorporelles	10.2.2	(25)	(10)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations corporelles	10.3.2	(21)	(44)
Reprises/(pertes) de valeur nettes d'autres actifs <sup>(1)</sup>		(7)	(23)
<b>TOTAL PERTES NETTES DE VALEUR DES ACTIFS</b>		<b>(53)</b>	<b>(79)</b>

[1] La ligne "Reprises/(pertes) de valeur nettes d'autres actifs" comprenait en 2013 principalement les pertes de valeurs des entreprises associées du sous-groupe Franprix-Leader Price à hauteur de 30 millions d'euros.

## 6.6. Stocks

### Principe comptable

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette probable de réalisation.

La méthode de valorisation utilisée dans le Groupe est le FIFO – premier entré, premier sorti.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent. Ainsi, les frais logistiques encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent ainsi que les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont pris en compte pour la valorisation des stocks consolidés.

Le coût des stocks comprend le recyclage de montants initialement comptabilisés en capitaux propres, correspondant à des gains ou pertes sur couvertures d'achats futurs de marchandises.

La valeur nette probable de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Dans le cadre de son activité de promotion immobilière, le groupe Casino enregistre en stock les actifs en cours de construction.

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Valeur brute des stocks de marchandises	5 139	4 463
Valeur brute des stocks de nature immobilière	263	264
<b>Brut</b>	<b>5 402</b>	<b>4 726</b>
Dépréciation des stocks de marchandises	(65)	(60)
Dépréciation des stocks de nature immobilière	(26)	(26)
<b>Dépréciation</b>	<b>(91)</b>	<b>(86)</b>
<b>STOCKS EN VALEUR NETTE</b>	<b>5 311</b>	<b>4 640</b>

## 6.7. Créances clients

### Principe comptable

Les créances clients sont des actifs financiers courants (cf. note 11).

Elles sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facture, déduction faite des dépréciations des montants non recouvrables. Les créances clients sont maintenues à l'actif du bilan tant que l'ensemble des risques et avantages qui leur sont associés ne sont pas transférés à un tiers.

### 6.7.1. Composition des créances clients

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Créances clients et comptes rattachés	976	922
Dépréciation des créances clients et comptes rattachés	(95)	(93)
Créances de l'activité de crédit	704	729
Dépréciation des créances de l'activité de crédit	(73)	(66)
<b>CRÉANCES CLIENTS EN VALEUR NETTE</b>	<b>1 513</b>	<b>1 493</b>

### 6.7.2. Dépréciation des créances clients

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
<b>DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(93)</b>	<b>(94)</b>
Dotation	(28)	(52)
Reprise	27	51
Variation de périmètre	-	3
Reclassement	-	(4)
Différences de change	-	2
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(95)</b>	<b>(93)</b>
<b>DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES DE L'ACTIVITÉ DE CRÉDIT</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(66)</b>	<b>(66)</b>
Dotation	(6)	(13)
Reprise	-	-
Variation de périmètre	-	-
Reclassement	-	-
Différences de change	(1)	13
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(73)</b>	<b>(66)</b>

Les conditions de constitution des provisions sont détaillées à la note 11.6.3 "Risques de contrepartie".

## 6.8. Autres actifs courants

### 6.8.1. Composition des autres actifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Autres créances	1 270	1 089
Créances fiscales et sociales brésiliennes (note 6.9)	200	252
Comptes courants des sociétés non consolidées	61	71
Dépréciation des autres créances et comptes courants	(74)	(81)
Dérivés actifs de couverture de juste valeur (note 11.6.1)	136	189
Dérivés actifs hors couverture et couverture de flux de trésorerie (note 11.6.1)	25	-
Charges constatées d'avance	167	126
<b>AUTRES ACTIFS</b>	<b>1 786</b>	<b>1 646</b>

Les autres créances comprennent essentiellement des créances fiscales et sociales ainsi que des produits à recevoir des fournisseurs. Les charges constatées d'avance sont constituées essentiellement d'achats, de loyers, de charges locatives et de primes d'assurances.

### 6.8.2. Dépréciation des autres créances et comptes courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(81)</b>	<b>(81)</b>
Dotation	(13)	(15)
Reprise	20	15
Variation de périmètre	-	(2)
Reclassement et autres mouvements	-	-
Différences de change	-	3
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(74)</b>	<b>(81)</b>

## 6.9. Autres actifs non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Actifs financiers disponibles à la vente ("AFS")	89	111
Dérivés actifs de couverture de juste valeur non courants (note 11.6.1)	430	102
Autres actifs financiers	771	674
<i>Prêts</i>	88	79
<i>Dérivés actifs hors couverture</i>	-	-
<i>Créances rattachées aux participations et autres</i>	91	96
<i>Dépôts judiciaires (GPA)</i>	262	250
<i>Autres créances non courantes</i>	331	248
Créances fiscales et sociales brésiliennes (voir ci-après)	665	439
Charges constatées d'avance	288	264
Autres actifs non courants	2 244	1 588

GPA possède des créances fiscales pour un montant total de 865 millions d'euros, principalement liées à l'ICMS (TVA) pour 705 millions d'euros, PIS/COFINS (TVA) et INSS (cotisations patronales liées au régime de protection sociale). La recouvrabilité de la principale créance fiscale (ICMS) est estimée par la filiale comme suit :

(en millions d'euros)	2014
À moins d'un an	184
Entre un et cinq ans	506
Au-delà de cinq ans	16
<b>TOTAL</b>	<b>705</b>

GPA reconnaît les crédits de taxes qui lui sont dues, notamment ICMS, à chaque fois qu'elle a pu valider et réunir la documentation justifiant ses droits ainsi que l'estimation de l'utilisation de ces droits dans un horizon de temps raisonnable. Ces crédits sont reconnus comme une réduction du coût des achats de

marchandises vendues. En 2014, Via Varejo, parmi d'autres crédits, a reconnu un crédit précédemment inutilisé d'un montant de 302 millions de réais (97 millions d'euros). Les éléments notamment légaux, qui ont permis sa comptabilisation et son utilisation ont été obtenus au cours de l'exercice.

## 6.10. Engagements hors bilan

### Principe comptable

Au 31 décembre 2014, la Direction estime, au mieux de sa connaissance, qu'il n'existe pas d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans cette note.

L'exhaustivité de cet inventaire est contrôlée par les Directions financière, juridique et fiscale qui sont par ailleurs associées à l'élaboration des contrats qui engagent le Groupe.

Les engagements liés à l'activité courante concernent principalement les activités opérationnelles du Groupe ainsi que des lignes de crédit confirmées non utilisées qui constituent un engagement lié au financement.

### 6.10.1. Engagements donnés

Les montants des engagements indiqués dans le tableau ci-dessus représentent les montants maximum potentiels (non actualisés) que le Groupe serait amené à payer au titre des garanties données. Ces montants ne sont pas diminués des sommes que le Groupe pourrait éventuellement recouvrer dans le cadre d'actions de recours ou du fait de contre-garanties reçues.

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Actifs donnés en garantie <sup>(1)</sup>	271	263
Cautions et garanties bancaires données <sup>(2)</sup>	2 589	1 771
Engagements de commandes d'achat fermes * <sup>(3)</sup>	4	30
Garanties données dans le cadre de cessions d'actifs non courants	229	225
Autres engagements	53	48
Échéances :		
< à 1 an	141	140
De 1 à 5 ans	2 958	2 161
> à 5 ans	47	37
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>3 146</b>	<b>2 337</b>

\* Engagements réciproques.

<sup>(1)</sup> Correspond à des actifs immobilisés qui ont été nantis ou hypothéqués ainsi que des actifs circulants grevés de sûretés réelles.

<sup>(2)</sup> En 2014, concerne GPA à hauteur de 2 437 millions d'euros qui a octroyé des cautions et garanties bancaires dans le cadre de litiges de nature essentiellement fiscale (1 646 millions d'euros en 2013).

<sup>(3)</sup> Correspond à des engagements d'achat de biens et services conclus par le Groupe ; ces engagements fermes d'achat sont minorés des acomptes éventuellement versés.

**6.10.2. Engagements reçus**

Les montants des engagements indiqués dans le tableau ci-dessus représentent les montants maximums potentiels (non actualisés) que le Groupe serait amené à percevoir au titre des garanties reçues.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Cautions et garanties bancaires reçues	88	80
Actifs financiers assortis de garanties	70	79
Lignes de crédit confirmées non utilisées (note 30.3)	4 204	3 107
Autres engagements	31	25
<i>Échéances :</i>		
< à 1 an	338	530
De 1 à 5 ans	3 433	2 627
> à 5 ans	622	132
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>4 393</b>	<b>3 291</b>

Les engagements hors bilan liés au périmètre se trouvent en 3.4.2.

**NOTE 7. CONTRATS DE LOCATION****Principe comptable**

Les contrats de location financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan au début de la période de location à la juste valeur du bien loué, ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Les immobilisations dont le Groupe a la disposition par des contrats de location financement, sont comptabilisées au bilan et au compte de résultat comme si elles avaient été acquises par emprunt. Elles sont comptabilisées en immobilisations (en fonction de leur nature), en contrepartie d'un emprunt inscrit en passif financier.

Les biens pris en contrat de location financement sont amortis sur leur durée d'utilité attendue de manière similaire aux immobilisations de même nature, ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure et si le Groupe n'a pas une certitude raisonnable de devenir propriétaire de l'actif au terme du contrat de location.

Les paiements futurs au titre des contrats de location-financement sont actualisés et portés au bilan du Groupe dans les passifs financiers. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Dans certains pays, le Groupe paye des loyers par anticipation liés à l'utilisation de terrains. Ces loyers d'avance sont comptabilisés comme une charge constatée d'avance et sont étalés sur la durée des contrats.

**7.1. Charges de location simple**

Le montant des loyers relatifs à des contrats de location simple s'élève à 1 227 millions d'euros au 31 décembre 2014 (dont 1 150 millions d'euros au titre d'actifs immobiliers) et à 1 175 millions d'euros au 31 décembre 2013 (dont 1 098 millions d'euros au titre d'actifs immobiliers).

Les montants des loyers futurs de locations simples et des loyers futurs minimaux à percevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables sont présentés en note 7.3.

**7.2. Loyers prépayés**

Les charges constatées d'avance non courantes comprennent 229 millions d'euros de loyers prépayés (214 millions d'euros en 2013). Ils correspondent à un droit d'utilisation de terrains dans certains pays asiatiques, sur une durée moyenne de 29 ans, dont le coût est étalé sur la durée d'utilisation.

### 7.3. Engagements sur contrats de location simple (hors bilan)

Lorsque le Groupe n'est pas propriétaire des murs dans lesquels sont exploités ses établissements, il a conclu des contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux payables au titre des contrats de location simple sont les suivants :

#### Preneur de location simple sur actifs immobiliers

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements minimaux	
	2014	2013 retraité
À moins d'un an	776	814
Entre un et cinq ans	877	890
Au-delà de cinq ans	656	563

Le montant des loyers futurs minimaux à percevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élève à 2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2014 contre 6 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2013.

Le Groupe a conclu des contrats de location simple sur certains matériels et équipements dès lors qu'il n'était pas dans l'intérêt du Groupe d'acheter ces actifs. Les loyers futurs minimaux payables au titre des contrats de location simple sont les suivants :

#### Preneur de location simple sur actifs mobiliers

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements minimaux	
	2014	2013 retraité
À moins d'un an	34	40
Entre un et cinq ans	45	59
Au-delà de cinq ans	-	-

#### Bailleur de location simple

Par ailleurs, le Groupe est également bailleur de location simple à travers son activité immobilière. Le montant des loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements minimaux	
	2014	2013 retraité
À moins d'un an	117	92
Entre un et cinq ans	106	74
Au-delà de cinq ans	86	25

Le montant des loyers conditionnels, perçus par le Groupe, compris dans le compte de résultat au titre de l'exercice 2014 s'élève à 13 millions d'euros contre 10 millions d'euros en 2013.

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

**7.4. Charges de location financement**

Le montant des loyers conditionnels relatifs à des contrats de location financement compris dans le compte de résultat au titre de l'exercice 2014 s'élève à 1 million d'euros (1 million d'euros en 2013).

Les montants des loyers futurs de locations financement et des loyers futurs minimaux à percevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables sont présentés en note 7.6.

**7.5. Immobilisations financées en location financement**

Le Groupe a des contrats de location financement portant sur des ensembles immobiliers ou des immeubles de placement qui se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014			2013 retraité		
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Amortissements	Net
Terrains	31	[2]	29	30	[2]	28
Constructions	217	[116]	101	203	[111]	92
Matériels et autres immobilisations	538	[481]	57	560	[489]	71
<b>TOTAL</b>	<b>787</b>	<b>[599]</b>	<b>188</b>	<b>793</b>	<b>[603]</b>	<b>191</b>

**7.6. Engagements sur contrats de location financement (hors bilan)**

Le Groupe a des contrats de location financement portant sur des ensembles immobiliers ou des immeubles de placement. Le rapprochement entre les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location financement et la valeur actualisée des paiements minimaux nets au titre des locations se présente comme suit :

**Preneur de location financement sur actifs immobiliers**

(en millions d'euros)	2014		2013 retraité	
	Paiements minimaux	Valeur actualisée des paiements	Paiements minimaux	Valeur actualisée des paiements
À moins d'un an	4	1	6	3
Entre un et cinq ans	16	5	13	2
Au-delà de cinq ans	50	12	49	10
<b>Paiements minimaux totaux au titre de la location</b>	<b>70</b>	<b>18</b>	<b>68</b>	<b>16</b>
Montants représentant des charges de financement	[52]	-	[52]	-
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX AU TITRE DE LA LOCATION</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Le Groupe a des contrats de location financement et des contrats de location avec option d'achat pour divers matériels et équipements. Le rapprochement entre les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location financement et la valeur actualisée des paiements minimaux nets au titre des locations se présente comme suit :

**Preneur de location financement sur actifs mobiliers**

(en millions d'euros)	2014		2013 retraité	
	Paiements minimaux	Valeur actualisée des paiements	Paiements minimaux	Valeur actualisée des paiements
À moins d'un an	24	17	31	25
Entre un et cinq ans	73	55	60	48
Au-delà de cinq ans	26	23	8	7
<b>Paiements minimaux totaux au titre de la location</b>	<b>123</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>81</b>
Montants représentant des charges de financement	[28]	-	[19]	-
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX AU TITRE DE LA LOCATION</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>81</b>

## NOTE 8. CHARGES DE PERSONNEL

### 8.1. Frais de personnel par destination

Les frais de personnel par destination sont présentés en note 6.3.

### 8.2. Engagements de retraite et avantages assimilés

#### Principe comptable

##### Provisions pour avantages au personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant est comptabilisé immédiatement en charges.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en "Autres produits et charges financiers" (coûts financiers).

Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en "Autres produits et charges financiers" selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

#### 8.2.1. Présentation des régimes

##### Régime à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont des contrats de retraite par lesquels un employeur s'engage à hauteur d'un financement à travers le versement régulier de cotisations à un organisme gestionnaire. L'employeur limite son engagement au paiement des cotisations et n'apporte donc pas de garantie sur le montant de la rente que les salariés percevront. Ce type de régime concerne majoritairement les employés des filiales françaises du Groupe. Ces derniers relèvent du régime général de la sécurité sociale qui est administré par l'État français.

La charge de l'exercice relative aux régimes à cotisations définies s'élève à 329 millions d'euros au titre de l'exercice 2014 et concerne à hauteur de 85 % les filiales françaises du Groupe (respectivement 315 millions d'euros et 88 % au titre de l'exercice 2013).

##### Régime à prestations définies

Dans certains pays, la législation ou un accord conventionnel prévoit le versement d'indemnités aux salariés à certaines échéances, soit à la date de départ à la retraite, soit à certaines échéances postérieurement à leur départ à la retraite, en fonction de leur ancienneté et de leur salaire à l'âge de la retraite.

**Échéancier des flux de trésorerie futurs non actualisés**

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéancier des flux non actualisés						
	Au bilan	2015	2016	2017	2018	2019	> à 2019
Avantages postérieurs à l'emploi	249	8	6	8	11	13	417

**8.2.2. Principales hypothèses retenues pour la détermination du montant des engagements relatifs aux régimes à prestations définies**

Les plans relevant des régimes à prestations définies sont exposés aux risques de taux d'intérêt, de taux d'augmentation des salaires et de taux de mortalité.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	France		International	
	2014	2013	2014	2013
Taux d'actualisation	2,0 %	3,20 %	2,2 % – 6,9 %	3,2 % – 7,1 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,8 % – 3,0 %	2,5 % – 3,0 %	0,82 % – 10,0 %	2,5 % – 10,0 %
Âge de départ à la retraite	62 – 64 ans	62 – 64 ans	55 – 65 ans	55 – 65 ans

Pour le périmètre français, le taux d'actualisation est déterminé en référence à l'indice Bloomberg 15 ans sur des composites AA.

**Analyse de sensibilité**

L'impact d'une variation de +/- 25 points de base sur le taux d'actualisation générerait respectivement une variation de - 3,0 % et + 2,8% du montant total des engagements.

Une variation de +/- 25 points de base sur le taux de croissance des salaires aurait pour impact respectivement une variation de + 2,7% et de - 2,8 % respectivement du montant total de l'engagement.

## 8.2.3. Évolution des engagements et des actifs de couverture

Les tableaux suivants permettent d'effectuer le rapprochement entre l'évaluation des engagements de l'ensemble des sociétés et les provisions constituées dans les comptes consolidés aux 31 décembre 2014 et 2013.

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
<b>Dettes actuarielles début de période</b>	<b>250</b>	<b>226</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>280</b>	<b>260</b>
<b>Éléments inclus dans le compte de résultat</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
Coût des services rendus	12	11	2	2	14	13
Intérêts sur le passif au titre des prestations définies	7	6	2	2	8	8
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
Effet des réductions/liquidation de régime	-	-	-	-	-	-
<b>Éléments inclus en Autres éléments du résultat global</b>	<b>2</b>	<b>(8)</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>	<b>3</b>	<b>(13)</b>
• [1] (Gains) ou pertes actuariels liés à :	2	(8)	1	(1)	3	(9)
(i) des changements d'hypothèses financières	15	(1)	1	(1)	16	(2)
(ii) des changements d'hypothèses démographiques	(3)	-	-	-	(3)	-
(iii) des effets d'expérience	(10)	(7)	-	-	(10)	(7)
• [2] Variation de change	-	-	-	(4)	(0)	(4)
<b>Autres</b>	<b>(18)</b>	<b>15</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(21)</b>	<b>12</b>
Prestations payées – Décaissements	(11)	(16)	(3)	(2)	(13)	(19)
Variation de périmètre	-	37	-	-	-	37
Autres mouvements	(8)	(6)	-	-	(8)	(6)
<b>Dettes actuarielles fin de période</b>	<b>A 252</b>	<b>250</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>284</b>	<b>280</b>
<b>Duration moyenne pondérée des régimes</b>					<b>15</b>	<b>15</b>

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
<b>Juste valeur des actifs de couverture début de période</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	-	-	<b>39</b>	<b>43</b>
<b>Éléments inclus dans le compte de résultat</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	-	-	-	<b>1</b>
Intérêts sur l'actif au titre des prestations définies	0	1	-	-	-	1
<b>Éléments inclus en Autres éléments du résultat global</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	-	-	<b>1</b>	<b>3</b>
(Perte) et gains actuariels liés à l'effet d'expérience	1	3	-	-	1	3
Variation de change	-	-	-	-	-	-
<b>Autres</b>	<b>(5)</b>	<b>(8)</b>	-	-	<b>(5)</b>	<b>(8)</b>
Prestations payées – Décaissements	(5)	(13)	-	-	(5)	(13)
Variation de périmètre	-	4	-	-	-	4
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
<b>Juste valeur des actifs de couverture fin de période</b>	<b>B 34</b>	<b>38</b>	-	-	<b>35</b>	<b>39</b>
<b>ENGAGEMENT NET DE RETRAITE</b>	<b>A - B 218</b>	<b>212</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>249</b>	<b>241</b>
<b>Couverture financière des engagements financés</b>	<b>198</b>	<b>192</b>	<b>3</b>	-	<b>201</b>	<b>192</b>
Valeur actuelle des obligations couvertes	233	230	3	-	236	230
Juste valeur des actifs du régime	(35)	(38)	-	-	(35)	(38)
<b>Valeur actuelle des obligations non couvertes</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>48</b>	<b>49</b>

L'actif de couverture est un fond euros majoritairement composé d'obligations à taux fixe.

## Rapprochement des provisions au bilan

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
<b>En début d'exercice</b>	<b>212</b>	<b>183</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>241</b>	<b>216</b>
Charge de l'exercice	18	17	4	3	22	20
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	1	(11)	1	(1)	2	(12)
Variation de change	-	-	-	(4)	-	(4)
Prestations payées – Décaissements	(6)	(16)	(3)	(2)	(8)	(19)
Remboursement partiel des actifs du régime	-	13	-	-	-	13
Variation de périmètre	-	32	-	-	-	32
Autres mouvements	(8)	(6)	-	-	(8)	(6)
<b>EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>218</b>	<b>212</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>249</b>	<b>241</b>

## Composante de la charge de la période

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité	2014	2013 retraité
Coût des services rendus	12	11	2	2	14	13
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies <sup>(1)</sup>	6	5	2	2	8	7
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>20</b>

[1] Éléments du résultat financier.

## 8.3. Paiement en actions

**Principe comptable****Paiements fondés sur des actions**

Des options d'achat d'actions, des options de souscription d'actions et des actions gratuites sont accordées aux dirigeants et à certains salariés du Groupe.

L'avantage accordé au titre des plans de stock-options, évalués à la juste valeur au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération. Il est comptabilisé en charges de personnel sur la durée d'acquisition des droits représentatifs de l'avantage consenti ou en autres charges opérationnelles lorsque l'avantage accordé se rattache à une opération reconnue en "autres produits et charges opérationnelles". La juste valeur des options est déterminée dans le Groupe en utilisant le modèle de valorisation de Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan, des données de marché [prix actuel des actions sous-jacentes, la volatilité, le taux d'intérêt sans risque...] lors de l'attribution et d'une hypothèse de présence des bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition des droits.

S'agissant des actions gratuites, la juste valeur est également déterminée en fonction des caractéristiques du plan, des données de marché lors de l'attribution et d'une hypothèse de présence à l'issue de la période d'acquisition des droits. Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement dès que le plan est accordé, sinon la charge est constatée sur la période d'acquisition en fonction de la réalisation des conditions.

Depuis 1987, il est attribué, en décembre de chaque année, des options d'achat ou de souscription d'actions ou des actions gratuites aux nouveaux cadres ayant un an d'ancienneté dans le Groupe et il est procédé à un ajustement des options des cadres changeant de catégorie par suite d'une promotion.

Par ailleurs, des plans d'attribution d'actions gratuites sont attribués à certains membres de l'encadrement ainsi qu'à certains directeurs de magasins. L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence et dans certains cas à la réalisation d'un critère de performance donnant lieu à la détermination du pourcentage d'actions acquises au titre de la période concernée.

**8.3.1. Incidence sur le résultat et les capitaux propres des rémunérations payées en actions**

La charge nette totale constatée en résultat en 2014 s'élève à 25 millions d'euros (18 millions d'euros en 2013) dont respectivement 4,7 et 14 millions d'euros pour Casino, Guichard Perrachon, Cnova et GPA. Cette charge nette a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres pour un montant identique.

**8.3.2. Caractéristiques des plans d'options sur actions de la société mère**

## Caractéristiques des plans d'option de souscription d'actions

Date de l'attribution	Date de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'exercice de l'option (en euros)	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014	Nombre d'options en circulation au 31/12/2013
29/04/2010	29/10/2013	28/10/2015	64,87	17 755	43 805
04/12/2009	04/06/2013	03/06/2015	57,18	37 709	44 697
08/04/2009	08/10/2012	07/10/2014	49,47	-	13 000
05/12/2008	05/06/2012	04/06/2014	49,02	-	47 660
<b>TOTAL</b>				<b>55 464</b>	<b>149 162</b>

## Hypothèses retenues dans le cadre de l'évaluation – plans d'option de souscription d'actions

Date de l'attribution	Cours de bourse lors de l'attribution (en euros)	Durée de vie (en années)	Dividende projeté	Volatilité attendue	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur de l'option (en euros)
29/04/2010	65,45	5,5	5 %	29,32 %	1,69 %	10,33
04/12/2009	58,31	5,5	5 %	30,02 %	2,09 %	8,59
08/04/2009	48,37	5,5	5 %	29,60 %	2,44 %	5,07
05/12/2008	43,73	5,5	5 %	26,77 %	3,05 %	6,14

Le nombre d'options de souscription non exercées et les prix d'exercices moyens pondérés ont évolué comme suit aux cours des exercices présentés :

	2014		2013	
	Nombre d'options sur actions, en cours	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options sur actions, en cours	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options restantes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>149 162</b>	<b>56,16</b>	<b>474 465</b>	<b>67,35</b>
<i>Dont options exerçables</i>	149 162	56,16	377 839	69,03
Attributions	-	-	-	-
Options exercées	(69 232)	55,82	(195 756)	71,01
Options supprimées	(118)	57,18	(34 044)	69,85
Options devenues caduques	(24 348)	49,20	(95 503)	76,44
<b>OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>55 464</b>	<b>59,64</b>	<b>149 162</b>	<b>56,16</b>
<i>Dont options exerçables</i>	55 464	59,64	149 162	56,16

## Caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites

Date de l'attribution	Fin de la période d'attribution	Date de conservation	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2014 avant application des conditions de performance	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2013 avant application des conditions de performance
06/05/2014	06/05/2019	06/05/2019	3 750	-
06/05/2014	06/05/2017	06/05/2019	34 501	-
06/05/2014	06/05/2017	06/05/2019	3 046	-
06/05/2014	06/05/2016	06/05/2018	5 601	-
06/05/2014	06/05/2018	06/05/2018	1 139	-
18/10/2013	18/10/2017	18/10/2017	2 705	2 705
18/10/2013	18/10/2015	18/10/2017	17 628	22 650
18/10/2013	18/10/2018	18/10/2018	5 281	7 857
18/10/2013	18/10/2016	18/10/2018	53 296	57 823
19/10/2012	19/10/2014	19/10/2016	-	41 200
19/10/2012	19/10/2015	19/10/2017	11 350	11 350
11/05/2012	11/05/2014	11/05/2016	-	17 859
29/03/2012	29/03/2015	29/03/2017	6 422	6 422
02/12/2011	02/12/2014	02/12/2016	-	20 125
02/12/2011	02/12/2013	02/12/2015	-	-
21/10/2011	21/10/2014	21/10/2016	-	3 742
21/10/2011	21/10/2013	21/10/2015	-	-
21/10/2011	21/10/2014	21/10/2016	-	4 200
15/04/2011	15/04/2013	15/04/2015	-	-
15/04/2011	15/04/2014	15/04/2016	-	36 723
15/04/2011	15/04/2014	15/04/2016	-	181 774
15/04/2011	15/04/2014	15/04/2016	22 145	23 050
<b>TOTAL</b>			<b>166 864</b>	<b>437 480</b>

## Hypothèses retenues dans le cadre de l'évaluation – plans d'attribution d'actions gratuites

Date de l'attribution	Cours de bourse lors de l'attribution (en euros)	Conditions de présence	Taux de performance retenu	Juste valeur de l'action (en euros)
06/05/2014	90,11	Oui	(1)	61,49
06/05/2014	90,11	Oui	(1)	59,78
06/05/2014	90,11	Oui	-	71,12
06/05/2014	90,11	Oui	-	73,35
06/05/2014	90,11	Oui	-	76,79
18/10/2013	83,43	Oui	-	70,09
18/10/2013	83,43	Oui	-	67,63
18/10/2013	83,43	Oui	-	66,27
18/10/2013	83,43	Oui	-	65,42
19/10/2012	69,32	Oui	-	54,92
19/10/2012	69,32	Oui	(1)	52,46
11/05/2012	72,31	Oui	-	51,76
29/03/2012	74,10	Oui	-	56,31
02/12/2011	66,62	Oui	-	50,94
02/12/2011	66,62	Oui	-	53,16
21/10/2011	62,94	Oui	-	47,53
21/10/2011	62,94	Oui	-	49,79
21/10/2011	62,94	Oui	(1)	47,53
15/04/2011	70,80	Oui	-	58,99
15/04/2011	70,80	Oui	-	56,40
15/04/2011	70,80	Oui	(1)	56,34
15/04/2011	70,80	Oui	(1)	56,34

[1] Les critères de performance retenus portent essentiellement sur les niveaux de croissance organique du chiffre d'affaires et les niveaux de résultats opérationnels courants et dépendent de la société à laquelle le bénéficiaire est rattaché.

Au 31 décembre 2014, les taux de performance sont les suivants :

- Monoprix : 100 % au titre des plans de 2014, 0 % au titre de 2012 ;

- Autres sociétés : 100 % au titre de 2014, 27 % au titre de 2011.

Le stock d'actions gratuites en cours d'acquisition a évolué comme suit aux cours des exercices présentés :

Stock d'actions gratuites en cours d'acquisition	2014	2013
<b>Actions en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>437 480</b>	<b>757 398</b>
Actions attribuées	50 208	91 936
Actions supprimées	[217 808]	[80 069]
Actions émises	[103 016]	[331 785]
<b>ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>166 864</b>	<b>437 480</b>

## 8.3.3. Caractéristiques des plans d'options sur actions de la société GPA

Le prix d'exercice des options "Silver" correspond à la moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action GPA à la bourse BOVESPA, auquel est appliquée une décote de 20 %. Le nombre d'actions résultant de l'exercice des options "Silver" est fixe contrairement aux options "Gold" ; le nombre d'actions qui sera attribué en cas d'exercice des options "Gold" est variable puisqu'il

dépend du critère de performance "ROIC" ("rendement du capital investi") pour les plans Gold series A2 à series A5. Les plans, Series A6 et A7 – Gold, auront comme critère de performance le ratio "ROCE" ("rendement du capital employé"). Les options "Gold" ne peuvent être exercées séparément des options "Silver".

Nom du plan	Date de l'attribution	Date de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Nombre d'options attribuées (en milliers)	Prix d'exercice de l'option (en réais)	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014
Series A4 – Gold	24 mai 2010	31 mai 2013	31 mai 2014	514	0,01	-
Series A4 – Silver	24 mai 2010	31 mai 2013	31 mai 2014	182	46,49	-
Series A5 – Gold	31 mai 2011	31 mai 2014	31 mai 2015	299	0,01	3
Series A5 – Silver	31 mai 2011	31 mai 2014	31 mai 2015	299	54,69	3
Series A6 – Gold	15 mars 2012	31 mars 2015	31 mars 2016	526	0,01	165
Series A6 – Silver	15 mars 2012	31 mars 2015	31 mars 2016	526	64,13	165
Series A7 – Gold	15 mars 2013	31 mars 2016	31 mars 2017	358	0,01	194
Series A7 – Silver	15 mars 2013	31 mars 2016	31 mars 2017	358	80	194
Series B1	30 mai 2014	30 mai 2017	30 novembre 2017	239	0,01	202
Series C1	30 mai 2014	30 mai 2017	30 novembre 2017	239	83,22	202
						<b>1 128</b>

### Hypothèses retenues dans le cadre de l'évaluation des plans d'option de souscription d'actions

La société GPA a retenu les hypothèses suivantes pour valoriser ces plans :

- taux de rendement du dividende de 0,96 % ;
- volatilité attendue de 22,09 % ;
- taux d'intérêt sans risque de 11,70 %.

La juste valeur moyenne des options en vie s'élève à 69,71 Réais brésiliens au 31 décembre 2014.

Le nombre d'options de souscription non exercées et les prix d'exercices moyens pondérés ont évolué comme suit au cours des exercices présentés :

	2014		2013 retraité	
	Nombre d'options sur actions, en cours (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options sur actions, en cours (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré
<b>Options restantes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 580</b>	<b>34,39</b>	<b>1 658</b>	<b>26,40</b>
<i>Dont options exerçables</i>	-	-	-	-
Attributions	477	41,61	716	40,02
Options exercées	(830)	32,76	(743)	21,86
Options supprimées	(99)	39,92	(51)	36,43
<b>OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 128</b>	<b>38,16</b>	<b>1 580</b>	<b>34,39</b>
<i>Dont options exerçables</i>	-	-	-	-

### 8.3.3. Caractéristiques des plans d'options sur actions de la société Cnova

Le 19 novembre 2014, la filiale Cnova accorda 1,3 million d'actions gratuites différées, sans conditions, à certains managers. Ces derniers obtiendront leurs actions au 4<sup>e</sup> anniversaire de l'offre. La charge reconnue en "autres charges opérationnelles" (avec les frais d'introduction en bourse de Cnova) est de 10 millions d'euros. Elle est basée sur la valeur de l'action Cnova à la date de remise des droits.

À la même date, Casino a accordé à certains managers de Cnova des "stock appreciation rights" (SARs), des instruments donnant droit à un paiement en trésorerie pour la différence à date

d'acquisition [4 ans] entre le montant le plus petit entre 220 % du prix d'introduction en bourse et le cours de bourse à la date d'acquisition et 120 % du prix d'introduction en bourse. Les SARs sont des transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglées en trésorerie. La charge sur la période est de 1 million d'euros.

Les principales hypothèses sont :

- rendement du dividende : 0 % ;
- volatilité du cours de bourse estimé : 32,5 % ;
- taux sans risque : 0,33 % ;
- maturité : 4 ans.

#### 8.4. Rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif Groupe et du Conseil d'Administration

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Avantages à court terme hors charges sociales <sup>(1)</sup>	24	9
Avantages à court terme : charges sociales	2	2
Indemnités de fin de contrat de travail dues aux principaux dirigeants	-	-
Paievements en actions <sup>(2)</sup>	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>12</b>

*[1] Salaires bruts, primes, intéressement, participation, avantages en nature et jetons de présence.*

*[2] Charge enregistrée au compte de résultat de l'exercice au titre des plans d'option sur titres et des plans d'attribution d'actions gratuites.*

Les membres du Comité Exécutif Groupe ne bénéficient d'aucun système spécifique de retraite.

### NOTE 9. IMPÔTS

#### Principe comptable

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigé de la fiscalité différée.

Les sociétés françaises consolidées qui satisfont aux critères du régime de l'intégration fiscale sont généralement comprises dans différents périmètres fiscaux.

Le cumul des impôts exigibles représente l'impôt dû par les sociétés têtes de groupe d'intégration et par toutes les autres sociétés non intégrées fiscalement.

La fiscalité différée correspond à l'impôt calculé et jugé récupérable s'agissant des éléments d'actif, sur les décalages temporaires d'imposition, les reports fiscaux déficitaires et certains retraitements de consolidation.

Tous les passifs d'impôt différé sont comptabilisés :

- pour toute différence temporelle imposable sauf quand le passif d'impôt différé résulte de la dépréciation non déductible fiscalement du goodwill ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour des différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises, sauf lorsque le Groupe contrôle le renversement de la différence et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés selon l'approche bilantielle et, conformément à IAS 12. Le montant d'impôt ainsi déterminé est, le cas échéant, influencé par la variation de la créance ou de la dette que provoque le changement du taux d'impôt sur les sociétés d'une année sur l'autre [méthode du "report variable"].

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté.

Le revenu imposable pris en compte est celui obtenu sur une période généralement de 5 ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la Direction Générale.

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (C.V.A.E.), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux est présentée sur la ligne "Charge d'impôt".

Lorsque les versements effectués aux porteurs d'instruments de capitaux propres sont fiscalement déductibles, le Groupe comptabilise l'effet d'impôt en compte de résultat.

## 9.1. Charge d'impôt

### 9.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014			2013		
	France	International	Total	France	International	Total
Impôts exigibles	(26)	(278)	(304)	(100)	(180)	(281)
Autres impôts (CVAE)	(66)	-	(66)	(63)	-	(63)
Impôts différés	136	(77)	59	51	(98)	(46)
<b>Charge totale d'impôt au compte de résultat</b>	<b>44</b>	<b>(355)</b>	<b>(310)</b>	<b>(112)</b>	<b>(278)</b>	<b>(390)</b>
Impôts sur éléments comptabilisés en "Autres éléments du résultat global" (note 12.7.2)	(6)	-	(6)	(4)	-	(4)
Impôts sur éléments comptabilisés en capitaux propres	7	(5)	2	(7)	(46)	(54)

### 9.1.2. Charge d'impôt théorique et charge d'impôt comptabilisée

(en millions d'euros)	2014		2013 retraité	
<b>Résultat avant impôt et mises en équivalence</b>	<b>1 059</b>		<b>1 872</b>	
<b>Charge d'impôt théorique <sup>(1)</sup></b>	<b>(365)</b>	<b>- 34,43 %</b>	<b>(645)</b>	<b>- 34,43 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	77	7,3 %	89	4,8 %
Quote-part de résultat de Mercialys non imposée <sup>(2)</sup>	-	-	36	1,9 %
Résultat des réévaluations des intérêts antérieurement détenus dans le cadre d'opérations de prise ou perte de contrôle et cession de titres <sup>(3)</sup>	-	-	246	13,1 %
Reconnaissance de produits d'impôts sur les déficits fiscaux et les autres différences temporelles déductibles non antérieurement reconnus	43	4,1 %	33	1,8 %
Non-reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits reportables ou les autres différences temporelles déductibles	(32)	- 3,0 %	(23)	- 1,2 %
Perte de valeur de goodwill	-	-	(4)	- 0,2 %
CVAE nette d'impôt	(39)	- 3,7 %	(37)	- 2,0 %
Non-déductibilités des charges financières <sup>(4)</sup>	(23)	- 2,2 %	(9)	- 0,5 %
Crédits d'impôt	12	1,1 %	14	0,7 %
Non-imposition du CICE (note 6.3)	32	3,0 %	25	1,3 %
Contribution additionnelle 3 % distribution de dividendes	(11)	- 1,0 %	(10)	- 0,5 %
Différence temporaire sur la valeur des titres Mercialys conservés (note 3.2.2)	(18)	- 1,7 %	(134)	- 7,2 %
Taux d'impôt réduit sur cession de titres Mercialys 2012	-	-	(20)	- 1,1 %
Effet fiscal lié à l'opération d'échange de titres GPA	-	-	13	0,7 %
Reprise d'impôts différés passifs relatifs au call Bartira	-	-	37	2,0 %
Taxe sur équité Éxito	(14)	- 1,3 %	(16)	- 0,9 %
Amortissement fiscal de goodwill (Éxito)	17	1,6 %	19	1,0 %
Perte sur engagements d'achats liés à des master-franchisés	-	-	(4)	- 0,2 %
Autres	9	0,8 %	-	-
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE/TAUX D'IMPÔT EFFECTIF</b>	<b>(310)</b>	<b>- 29,3 %</b>	<b>(390)</b>	<b>- 20,8 %</b>

[1] Pour les exercices 2014 et 2013, la réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition inchangé de 34,43 %. Le taux ainsi retenu par le Groupe ne tient pas compte de la contribution additionnelle transitoire de 10,7 % en 2013 et 2014 pour les redevables de l'impôt sur les sociétés françaises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros.

[2] Uniquement 2013, Mercialys étant mis en équivalence depuis le 21 juin 2013 (note 3.2.2).

[3] En 2013, les opérations concernaient Mercialys, Monoprix et Bartira respectivement pour 188, 49 et 9 millions d'euros.

[4] La loi de finance rectificative de 2012 a imposé une nouvelle limitation forfaitaire à la déductibilité des charges financières supportées par les sociétés françaises. Cette limitation consistait à réintégrer 15 % de ces charges financières dans le résultat fiscal de l'exercice 2013. Cette réintégration est de 25 % pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

## 9.2. Impôts différés

### 9.2.1. Variation des impôts différés actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>392</b>	<b>833</b>
(Charge)/produit de l'exercice "Activités poursuivies"	54	[389]
Effet des variations de périmètre <sup>(1)</sup>	[3]	44
Effet des variations de taux de change et reclassements <sup>(1)</sup>	[83]	[85]
Variations constatées directement en capitaux propres	5	[12]
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>366</b>	<b>392</b>

[1] Correspondait en 2013 à celle de Monoprix.

### 9.2.2. Variation des impôts différés passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 402</b>	<b>1 289</b>
(Produit)/charge de l'exercice	[3]	[343]
Effet des variations de périmètre <sup>(1)</sup>	1	619
Effet des variations de taux de change et reclassements <sup>(1)</sup>	14	[163]
Variations constatées directement en capitaux propres	9	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 423</b>	<b>1 402</b>

[1] Correspondait en 2013 à celle de Monoprix.

### 9.2.3. Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Net	
	2014	2013 retraité
Immobilisations incorporelles	[1 113]	[997]
Immobilisations corporelles	[756]	[596]
<i>dont location financement</i>	<i>[194]</i>	<i>[70]</i>
Stocks	46	36
Instruments financiers	75	[21]
Autres actifs	[25]	[57]
Provisions	291	227
Provisions réglementées	[184]	[201]
Autres passifs	121	81
<i>dont emprunt location financement</i>	<i>14</i>	<i>13</i>
Reports fiscaux déficitaires	490	519
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>[1 057]</b>	<b>[1 009]</b>
Impôts différés actifs au bilan	366	392
Impôts différés passifs au bilan	1 423	1 402
<b>SOLDE NET</b>	<b>[1 057]</b>	<b>[1 009]</b>

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

L'intégration fiscale relative à Casino, Guichard-Perrachon a généré au titre de 2014 une économie d'impôt de 287 millions d'euros contre 94 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les déficits fiscaux reportables activés sont localisés principalement au niveau de GPA et dans Casino, Guichard-Perrachon ; les perspectives futures bénéficiaires de ces sociétés et les options fiscales mises en place justifient l'activation de l'impôt différé relatif à ces reports déficitaires.

### 9.2.4. Impôt différé non reconnu

Au 31 décembre 2014, le montant des déficits fiscaux reportables non comptabilisés au bilan s'élevait à 196 millions d'euros (effets d'impôts différés actifs non reconnus de 65 millions d'euros) contre 311 millions d'euros en 2013 (effets d'impôts différés actifs non reconnus de 98 millions d'euros). Ces déficits sont principalement localisés dans le sous-groupe Franprix-Leader Price.

### Échéances des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Inférieur à 1 an	-	5
Entre 1 et 2 ans	1	2
Entre 2 et 3 ans	2	3
Supérieur à 3 ans	62	88
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>98</b>

## NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

### Principe comptable

Les frais d'acquisition d'immobilisations sont incorporés au coût d'acquisition de ces immobilisations pour leur montant brut d'impôt. S'agissant d'immobilisations corporelles, incorporelles et des immeubles de placement, ces frais viennent augmenter la valeur des actifs et suivent le même traitement.

### 10.1. Goodwill

### Principe comptable

À la date d'acquisition, le goodwill est évalué conformément au principe comptable "Regroupement d'entreprises" décrit dans la note 3. Le goodwill est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui bénéficient des effets du regroupement et en fonction du niveau auquel la Direction suit en interne la rentabilité de l'investissement. Les goodwill ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de dépréciation chaque année ou plus fréquemment quand des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils peuvent s'être dépréciés. Toute dépréciation constatée est irréversible. Les modalités des tests de dépréciation retenues par le Groupe sont décrites au paragraphe "Dépréciation des actifs non courants" figurant en note 10.5. Les goodwill négatifs sont comptabilisés directement en résultat de l'exercice d'acquisition, après vérification de la correcte identification et évaluation des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis.

## 10.1.1. Répartition par activités et secteurs géographiques

(en millions d'euros)	Net 2014	Net 2013 retraité
<b>Retail France</b>	<b>5 520</b>	<b>5 409</b>
Magasins hypermarchés, supermarchés et proximités	1 411	1 377
Franprix-Leader Price	2 511	2 443
Monoprix	1 256	1 249
Océan Indien	176	176
Divers	165	165
<b>E-commerce</b>	<b>496</b>	<b>491</b>
France	79	78
Brésil	417	413
<b>Latam Retail</b>	<b>3 695</b>	<b>3 636</b>
Argentine	18	21
Brésil (GPA alimentaire)	3 123	3 088
Colombie	490	464
Uruguay	64	63
<b>Latam Electronics (Via Varejo)</b>	<b>544</b>	<b>531</b>
<b>Asie</b>	<b>754</b>	<b>662</b>
Thaïlande	751	658
Vietnam	3	3
<b>GRUPE CASINO</b>	<b>11 009</b>	<b>10 728</b>

## 10.1.2. Variation de la valeur nette comptable

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier, valeur nette</b>	<b>10 728</b>	<b>9 918</b>
Goodwill constaté au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	173	1 812
Pertes de valeur de l'exercice	-	(2)
Sorties de périmètre	(1)	-
Effet des variations de change <sup>(2)</sup>	94	(964)
Variation liée aux engagements d'achats donnés aux intérêts ne donnant pas le contrôle	-	-
Reclassement et autres mouvements <sup>(3)</sup>	15	(35)
<b>AU 31 DÉCEMBRE, VALEUR NETTE</b>	<b>11 009</b>	<b>10 728</b>

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2014, la hausse de 173 millions d'euros résulte principalement des prises de contrôle de Super Inter à hauteur de 68 millions d'euros (note 3.1.4), Le Mutant à hauteur de 18 millions d'euros (note 3.1.2), de divers magasins au sein du périmètre Franprix-Leader Price (principalement expliquées en note 3.1.2) et Distribution Casino France à hauteur respectivement de 32 et 30 millions d'euros. En 2013, la hausse de 1 812 millions d'euros résultait de la prise de contrôle de Monoprix à hauteur de 1 244 millions d'euros (note 3.2.1), des opérations réalisées par le sous-groupe Franprix-Leader Price pour 321 millions d'euros (note 3.2.3), et de la prise de contrôle de Bartira pour 199 millions d'euros (note 3.2.5).

<sup>(2)</sup> La variation de change enregistrée sur l'exercice 2013 portait principalement sur l'appréciation de l'euro par rapport aux monnaies brésilienne (- 802 millions d'euros), thaïlandaise (- 84 millions d'euros) et colombienne (- 63 millions d'euros).

<sup>(3)</sup> La variation de - 35 millions d'euros constatée sur 2013 provenait principalement du goodwill attaché à certains magasins du sous-groupe Franprix-Leader Price reclassés en actifs détenus en vue de la vente (- 29 millions d'euros).

## 10.2. Autres immobilisations incorporelles

**Principe comptable**

Les actifs incorporels acquis séparément par le Groupe sont comptabilisés au coût, et ceux acquis par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur. Ils sont principalement constitués de logiciels acquis, des coûts de développement des logiciels utilisés en interne, des marques, des brevets et des droits d'entrée acquittés lors de la signature d'un contrat de bail. Les marques créées et développées en interne ne sont pas comptabilisées au bilan. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée d'utilité prévue pour chaque catégorie de biens. Les frais de développement sont amortis sur une durée de trois ans et les logiciels sur une durée de trois à dix ans. Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (notamment droit au bail et marques acquises) ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation systématique annuel ou lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Une immobilisation incorporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou dès lors qu'il n'est plus attendu aucun avantage économique futur de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est enregistré en résultat ("Autres produits et charges opérationnels"), au cours de l'exercice de décomptabilisation.

Les valeurs résiduelles, durée d'utilité et modes d'amortissement des actifs sont revus à chaque clôture annuelle, et modifiés si nécessaire sur une base prospective.

## 10.2.1. Composition

(en millions d'euros)	2014			2013 retraité		
	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net
Concessions, marques, licences, enseignes	2 535	(35)	2 501	2 543	(44)	2 498
Droit au bail	1 104	(42)	1 061	1 076	(40)	1 036
Logiciels	1 105	(583)	522	996	(493)	503
Autres immobilisations	411	(206)	205	353	(182)	171
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>5 155</b>	<b>(866)</b>	<b>4 289</b>	<b>4 968</b>	<b>(760)</b>	<b>4 208</b>

## 10.2.2. Variations des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Concessions, marques, licences, enseignes	Droits au bail	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013 retraité</b>	<b>2 292</b>	<b>858</b>	<b>364</b>	<b>301</b>	<b>3 815</b>
Variation de périmètre	587	314	61	(28)	933
<i>dont effet de la prise de contrôle Monoprix</i>	566	298	59	23	946
Augmentations et autres acquisitions	2	15	109	74	200
Sorties de l'exercice	-	(7)	(3)	(8)	(17)
Dotations aux amortissements (activités poursuivies)	(4)	(3)	(101)	(55)	(163)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes (activités poursuivies)	-	(7)	(3)	(1)	(10)
Effet des variations de change	(378)	(120)	(49)	(23)	(570)
Reclassements et autres mouvements	-	(15)	126	(90)	21
<b>Au 31 décembre 2013 retraité</b>	<b>2 498</b>	<b>1 036</b>	<b>503</b>	<b>171</b>	<b>4 208</b>
Variation de périmètre	-	7	-	2	8
Augmentations et autres acquisitions	2	13	130	44	190
Sorties de l'exercice	-	(4)	(2)	-	(7)
Dotations aux amortissements (activités poursuivies)	(4)	(2)	(114)	(27)	(148)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes (activités poursuivies)	-	-	(23)	(2)	(25)
Effet des variations de change	4	7	1	(3)	9
Reclassements et autres mouvements	-	6	26	19	53
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 501</b>	<b>1 061</b>	<b>522</b>	<b>205</b>	<b>4 289</b>

Les actifs générés en interne (principalement des développements informatiques) représentent 19 millions d'euros en 2014 contre 8 millions d'euros en 2013.

Au 31 décembre 2014, les immobilisations incorporelles incluent des marques et droits au bail à durée d'utilité indéfinie à hauteur respectivement de 2 494 millions et 1 061 millions d'euros ; elles sont allouées aux groupes d'UGT suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Brésil (GPA alimentaire)	1 636	1 614
Latam Electronics (Via Varejo)	698	690
Colombie	182	200
Casino France	77	79
Franprix-Leader Price	80	68
Monoprix	867	862
Autres	15	11

Les immobilisations incorporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2014 selon la méthodologie décrite en note 10.5 "Dépréciation des actifs non courants" ; l'incidence est présentée dans cette même note.

### 10.3. Immobilisations corporelles

#### Principe comptable

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles.

Les dépenses ultérieures sont comptabilisées à l'actif si elles satisfont aux critères de reconnaissance d'IAS 16. Ces critères sont appréciés avant l'engagement de la dépense.

Les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains (non amortissables), font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée d'utilité attendue pour chaque catégorie de biens, avec une valeur résiduelle généralement nulle :

Nature des biens	Durée d'amortissement <i>(en années)</i>
Terrains	-
Construction – gros œuvre	40
Étanchéité toiture	15
Protection incendie de la coque	25
Agencements et aménagements des terrains	10 à 40
Agencements et aménagements des constructions	5 à 20
Installations techniques, matériels et outillage industriels	5 à 20
Matériels informatiques	3 à 5

Les composants "Étanchéité toiture" et "Protection incendie de la coque" ne sont identifiés en tant qu'immobilisation séparée que lors des rénovations importantes. Dans les autres cas, ils ne sont pas séparés du composant "Gros œuvre".

Une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou dès lors qu'il n'est plus attendu aucun avantage économique futur de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif [calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif] est enregistré en résultat ("Autres produits et charges opérationnels"), au cours de l'exercice de décomptabilisation.

Les valeurs résiduelles, durée d'utilité et modes d'amortissement des actifs sont revus à chaque clôture annuelle, et modifiés si nécessaire sur une base prospective.

## 10.3.1. Composition

(en millions d'euros)	2014			2013 retraité		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
Terrains et agencements	2 386	(87)	2 299	2 277	(88)	2 189
Constructions et agencements	6 305	(2 311)	3 993	6 012	(2 186)	3 826
Autres immobilisations	8 571	(5 220)	3 351	8 121	(4 841)	3 280
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>17 261</b>	<b>(7 618)</b>	<b>9 643</b>	<b>16 410</b>	<b>(7 115)</b>	<b>9 295</b>

## 10.3.2. Variations des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et agencements	Constructions et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013 retraité</b>	<b>1 665</b>	<b>3 517</b>	<b>2 850</b>	<b>8 031</b>
Variation de périmètre	617	581	591	1 789
<i>dont effet de la prise de contrôle Monoprix</i>	610	555	457	1 622
Augmentations et autres acquisitions	95	324	895	1 314
Sorties de l'exercice	(16)	(38)	(54)	(109)
Dotations aux amortissements (activités poursuivies)	(5)	(204)	(540)	(750)
Reprise/(Pertes) de valeur nettes (activités poursuivies)	(4)	(18)	(22)	(44)
Effet des variations de change	(155)	(441)	(225)	(821)
Reclassements et autres mouvements	(8)	106	(214)	(115)
<b>Au 31 décembre 2013 retraité</b>	<b>2 189</b>	<b>3 826</b>	<b>3 280</b>	<b>9 295</b>
Variation de périmètre	2	27	35	64
Augmentations et autres acquisitions	192	303	868	1 363
Sorties de l'exercice	(80)	(102)	(60)	(242)
Dotations aux amortissements (activités poursuivies)	(5)	(221)	(551)	(777)
Reprise/(Pertes) de valeur nettes (activités poursuivies)	3	22	(46)	(21)
Effet des variations de change	1	14	9	23
Reclassements et autres mouvements	(2)	124	(184)	(62)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 299</b>	<b>3 993</b>	<b>3 351</b>	<b>9 643</b>

Les immobilisations corporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2014 selon la méthodologie décrite en note 10.5 "Dépréciation des actifs non courants" ; l'incidence est présentée dans cette même note.

## 10.3.3. Capitalisation des coûts d'emprunts

**Principe comptable**

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif, dont la préparation préalable à l'utilisation ou la vente prévue nécessite un délai substantiel (généralement supérieur à six mois), sont incorporés au coût de cet actif. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les coûts d'emprunt sont les intérêts et autres coûts supportés par une entreprise dans le cadre d'un emprunt de fonds.

Les intérêts capitalisés s'élèvent à 5 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 9 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 avec un taux d'intérêt moyen respectivement de 11,4 % contre 7,8 %.

## 10.4. Immeubles de placement

### Principe comptable

Un immeuble de placement est un bien immobilier détenu par le Groupe pour en retirer des loyers, ou pour valoriser le capital, ou les deux. Dans le Groupe, les galeries marchandes sont reconnues comme des immeubles de placement.

Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles. La juste valeur est par ailleurs donnée dans l'annexe. Les modes et durées d'amortissement sont identiques à ceux qui sont utilisés pour les immobilisations corporelles.

### 10.4.1. Composition

(en millions d'euros)	2014			2013 retraité		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
Immeubles de placement	910	[243]	667	741	[186]	555

### 10.4.2. Variations des immeubles de placement

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
<b>1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>555</b>	<b>535</b>
Variation de périmètre	[9]	30
Augmentations et autres acquisitions	34	35
Sorties de l'exercice	[1]	-
Dotations aux amortissements (activités poursuivies)	[28]	[34]
Reprises/(Pertes) de valeur nettes (activités poursuivies)	-	-
Effet des variations de change	36	[63]
Reclassements et autres mouvements	80	52
<b>31 DÉCEMBRE</b>	<b>667</b>	<b>555</b>

Les immeubles de placement s'élèvent à 667 millions d'euros au 31 décembre 2014 dont 63 % (soit 420 millions d'euros) concernent la filiale Big C Thaïlande et 24 % (soit 158 millions d'euros) concernent la filiale Éxito. À la clôture de l'exercice 2013, ils s'élevaient à 555 millions d'euros (dont respectivement 67 % et 17 % relatifs aux filiales Big C Thaïlande et Éxito).

### Méthode de détermination de la juste valeur des immeubles de placement

Les principaux immeubles de placement se trouvent dans la filiale Big C Thaïlande.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur des immeubles de placement s'élève à 1 737 millions d'euros (1 381 millions d'euros au 31 décembre 2013). Cette juste valeur est déterminée, pour la plupart des immeubles de placement, à partir d'évaluations réalisées par des experts externes indépendants. L'évaluation

est réalisée sur la base d'une valeur de marché ouvert soutenue par des indicateurs de marché conformément aux standards internationaux d'évaluation et est considérée comme étant une juste valeur de niveau 3.

### Juste valeur des immeubles de placement de la filiale Big C Thaïlande

La juste valeur des immeubles de placement de la filiale Big C Thaïlande acquis au cours des exercices antérieurs a été mise à jour sur la base de l'évaluation initiale faite par un expert indépendant. La juste valeur des actifs acquis au cours de l'exercice 2014 a été estimée par un expert indépendant. La méthode d'évaluation consiste à actualiser des flux de trésorerie qui seront générés par chaque immeuble de placement. Les principales hypothèses portent sur le taux de croissance des loyers (entre 0 % et 5 %) et le taux d'actualisation (entre 10 et 14 %).

Les montants comptabilisés en résultat au titre des produits locatifs et des charges opérationnelles des immeubles de placement se résument ainsi :

(en millions d'euros)	2014	2013
Produits locatifs des immeubles de placement	254	218
Charges opérationnelles directes occasionnées par les immeubles de placement qui n'ont pas généré de produits locatifs au cours de l'exercice	[12]	[9]
Charges opérationnelles directes occasionnées par les immeubles de placement qui ont généré des produits locatifs au cours de l'exercice	[26]	[20]

## 10.5. Dépréciation des actifs non courants

### Principe comptable

La norme IAS 36 définit les procédures qu'une entreprise doit appliquer pour s'assurer que la valeur nette comptable de ses actifs n'excède pas leur valeur recouvrable, c'est-à-dire le montant qui sera recouvré par leur utilisation ou leur vente.

En dehors du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie qui font l'objet de tests annuels systématiques de dépréciation, la valeur recouvrable d'un actif est estimée chaque fois qu'il existe un indice montrant que cet actif a pu perdre de sa valeur.

### Unité Génératrice de Trésorerie (UGT)

L'Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe d'actifs qui inclut l'actif et dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes de celles générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Le Groupe a défini ses Unités Génératrices de Trésorerie comme suit :

- pour les hypermarchés, les supermarchés et le Discount, l'UGT est le magasin ;
- pour les autres réseaux, l'UGT est le réseau.

### Indices de perte de valeur

Outre les sources d'informations externes suivies par le Groupe (environnement économique, valeur de marché des actifs...), les indices de perte de valeur utilisés dans le Groupe dépendent de la nature des actifs :

- actifs immobiliers (terrains et constructions) : perte de loyer ou résiliation du bail ;
- actifs d'exploitation liés au fonds de commerce (actifs de l'UGT) : ratio valeur nette comptable des immobilisations du magasin par rapport au chiffre d'affaires TTC dépassant un seuil déterminé par type d'établissement ;
- actifs affectés aux activités de support (siège et entrepôts) : arrêt d'exploitation du site ou obsolescence de l'outil de production utilisé par le site.

### Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité. Elle est estimée pour chaque actif isolé. Si cela n'est pas possible, les actifs sont regroupés en groupe d'UGT pour lequel la valeur recouvrable est alors déterminée.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie. Dans l'activité de la grande distribution, cette valeur est généralement déterminée en fonction d'un multiple du chiffre d'affaires ou d'EBITDA (résultat opérationnel courant + dotations aux amortissements opérationnels courants).

La valeur d'utilité est égale à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue d'un actif à laquelle s'ajoute une valeur terminale. Elle est déterminée, en interne ou par des experts externes, à partir :

- des flux de trésorerie estimés sur la base des plans ou budgets établis sur 5 ans maximum, les flux étant au-delà extrapolés par application d'un taux de croissance constant ou décroissant ;
- de la valeur terminale calculée à partir de la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif basé sur le flux de trésorerie issu de la dernière année des prévisions.

L'ensemble de ces éléments étant ensuite actualisé en retenant des taux du marché à long terme après impôt qui reflètent les estimations du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques des actifs.

S'agissant du test de la valeur des goodwill, l'exercice de détermination des valeurs recouvrables des UGT ou groupes d'UGT associés est effectué en fin d'année.

**Perte de valeur**

Une perte de valeur est comptabilisée dès que la valeur comptable de l'actif ou de l'UGT à laquelle il appartient excède sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en charges dans les "Autres produits et charges opérationnels".

Une perte de valeur comptabilisée les années précédentes est reprise si, et seulement si, il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation d'une perte de valeur. Cependant, la valeur comptable d'un actif augmentée d'une reprise de perte de valeur ne peut excéder la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours des années précédentes. Une perte de valeur comptabilisée sur un goodwill n'est jamais reprise.

**10.5.1. Variations**

Les tests de pertes de valeur pratiqués en 2014 ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles de 46 millions d'euros (dont 27 millions d'euros de dépréciations d'actifs informatiques en France et 5 millions d'euros de dépréciations de magasins Via Varejo dans le cadre de l'obligation de cession liée à l'autorisation de prise de contrôle par l'autorité de concurrence locale, la CADE).

Pour rappel, les tests de perte de valeur pratiqués en 2013 avaient conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur goodwill de 2 millions d'euros et de 55 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles (relatifs au secteur Franprix-Leader Price).

**10.5.2. Pertes de valeur sur les goodwill**

Le test annuel a consisté à déterminer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT auxquels sont rattachés les goodwill et à la comparer à la valeur nette comptable des actifs concernés. Il est précisé que les goodwill dégagés lors des acquisitions initiales de réseaux sont rattachés à des groupes d'UGT selon les classifications présentées dans la note 10.1.1. De manière ponctuelle, quelques goodwill sont également attachés directement à des UGT.

Concernant les évaluations réalisées en interne, le test annuel consiste à déterminer la valeur recouvrable des UGT sur la base de la valeur d'utilité selon le principe indiqué dans la note 10.1. Cette valeur est calculée à partir de l'actualisation, aux taux mentionnés ci-dessous, des flux de trésorerie prévisionnels après impôt.

**Paramètres utilisés pour le calcul des valeurs d'utilité réalisées en interne en 2014**

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2014 <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation après impôt 2014 <sup>(2)</sup>	Taux de croissance à l'infini 2013 <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation après impôt 2013 <sup>(2)</sup>
France (grande distribution) <sup>(3)</sup>	1,4 %	5,5 % <sup>(4)</sup>	1,6 %	5,5 %
France (autres activités) <sup>(3)</sup>	1,4 % et 1,9 %	5,5 % à 7,3 %	1,6 % et 2,1 %	5,5 % à 7,6 %
Argentine	10,2 %	17,1 %	11,4 %	18,00 %
Brésil <sup>(5)</sup>	6,5 %	12,0 % et 14,9 %	5,7 %	10,5 % et 11,3 %
Colombie <sup>(5)</sup>	4,1 %	9,4 %	3,6 %	8,20 %
Uruguay	9,5 %	16,2 %	7,5 %	14,10 %
Thaïlande <sup>(5)</sup>	1,4 %	7,5 %	2,4 %	7,70 %
Vietnam	7,0 %	14,0 %	8,5 %	15,10 %
Océan Indien <sup>(6)</sup>	1,4 % à 1,8 %	5,5 % à 15,0 %	1,6 % à 7,0 %	5,5 % à 13,9 %

<sup>(1)</sup> Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et + 0,5 % selon la nature d'activité/enseigne de l'UGT.

<sup>(2)</sup> Le taux d'actualisation retenu correspond au coût moyen pondéré du capital pour chacun des pays. Celui-ci est calculé au minimum une fois par an lors du test annuel en tenant compte du bêta endetté du secteur, d'une prime de risque marché et du coût de l'endettement du Groupe.

<sup>(3)</sup> Concernant les activités France, le taux d'actualisation tient compte également de la nature d'activité/enseigne de l'UGT et des risques opérationnels attachés.

<sup>(4)</sup> À l'exception de l'UGT Geimex dont le taux d'actualisation après impôt s'élève à 6,0 %.

<sup>(5)</sup> La capitalisation boursière des filiales cotées CPA, BIG C, Éxito et Cnova s'élève respectivement à 8 049, 4 899, 4 531 et 2 875 millions d'euros au 31 décembre 2014. Elles sont supérieures à la valeur de l'actif net comptable de ces quatre entités.

<sup>(6)</sup> La zone Océan Indien comprend La Réunion, Mayotte, Madagascar et Maurice. Les taux d'actualisation retenus reflètent les risques propres à chacune de ces zones géographiques.

Le test annuel de dépréciation des goodwill, réalisé en fin d'exercice, n'a pas conduit à comptabiliser de perte de valeur au 31 décembre 2014.

À l'exception de Franprix Leader Price, au regard de l'excédent existant entre la valeur d'utilité et la valeur comptable, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur. La variation raisonnable des hypothèses clés correspond, pour le Groupe, à une hausse de 100 points

des taux d'actualisation ou une baisse de 25 points du taux de croissance à l'infini servant au calcul de la valeur terminale ou encore une baisse de 50 points du taux de marge d'EBITDA du flux annuel normatif servant au calcul de la valeur terminale.

S'agissant de Franprix Leader Price, la valeur recouvrable de cette unité génératrice de trésorerie est établie selon le calcul de la valeur d'utilité, lequel est effectué à partir des projections de flux de trésorerie fondées sur les budgets financiers approuvés par la Direction générale sur une période de trois ans et selon un taux d'actualisation de 5,5 % (idem en 2013).

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

Les projections de flux de trésorerie de la période budgétaire reposent sur hypothèses suivantes :

- Après les investissements tarifaires réalisés, la filiale prévoit un retour des volumes à partir de 2015 permettant d'envisager une croissance de ses ventes à périmètre comparable de l'ordre de 20 % à horizon du plan 2015-2017. Par ailleurs, un plan d'expansion, notamment en franchise, appuiera la croissance des volumes.
- La rentabilité des deux enseignes progressera par l'amélioration de l'approvisionnement de certains produits en marque distributeurs et par une optimisation des coûts des magasins et des fonctions amonts. Ainsi, la filiale estime que son taux de marge d'EBITDA progressera de 200 points de base entre 2014 et 2017.

- La prise en compte de manière pérenne du CICE ou d'un allègement de charges équivalent.

Les flux de trésorerie ultérieurs à la période de trois ans ont fait l'objet d'extrapolations selon un taux de croissance à long terme constant de 1,4 % par an (1,6 % en 2013) du chiffre d'affaires correspondant au taux d'inflation long terme en France et une évolution progressive de son taux de marge d'EBITDA proche de celui historiquement constaté.

La Direction estime qu'une modification raisonnable d'une hypothèse clé pourrait conduire à une valeur comptable supérieure à la valeur recouvrable. Le tableau ci-dessous présente la variation individuelle des hypothèses clés pour que la valeur recouvrable estimée de l'unité génératrice de trésorerie FPLP soit égale à sa valeur comptable (dont 2 511 millions d'euros de goodwill).

Variation requise pour que la valeur comptable de FPLP soit égale à sa valeur recouvrable	2014 <sup>(1)</sup>	2013
Taux d'actualisation	+ 90 pb	+ 130 pb
Taux de croissance à l'infini	- 90 pb	- 140 pb
Taux de marge d'EBITDA du flux annuel normatif	- 90 pb	- 130 pb

*(1) Avec une augmentation de 100 points du taux d'actualisation, la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie FPLP excéderait sa valeur recouvrable d'environ 71 millions d'euros. La direction estime qu'aucune modification des autres hypothèses clés sur lesquelles la valeur recouvrable repose ne ferait en sorte que la valeur comptable de cette unité génératrice de trésorerie excède sa valeur recouvrable.*

### 10.5.3. Pertes de valeur sur les marques

S'agissant des marques, un test consistant à examiner leur valeur recouvrable selon la méthode des redevances a été réalisé à la clôture.

Concernant les marques relatives à GPA, la principale hypothèse retenue pour les tests porte sur le taux des redevances (variant de 0,4 % à 1,4 % selon l'enseigne). Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée aux termes de ces tests.

## NOTE 11. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

### Principe comptable

#### Actifs financiers

##### Définitions

Les actifs financiers sont classés en quatre catégories selon leur nature et l'intention de détention :

- les actifs détenus jusqu'à l'échéance ;
- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs disponibles à la vente

La ventilation des actifs financiers entre courants et non courants est déterminée par leur échéance à la date de clôture : inférieure ou supérieure à un an.

##### Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

À l'exception des actifs évalués à la juste valeur par résultat, tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés au coût qui correspond à la juste valeur du prix payé augmenté des coûts d'acquisition.

##### Actifs détenus jusqu'à l'échéance

Il s'agit exclusivement des titres à revenu fixe acquis avec l'intention et la capacité de les conserver jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en prenant en compte toute décote ou prime lors de l'acquisition, sur la période allant de l'acquisition à l'échéance de remboursement. Les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les actifs sont décomptabilisés ou lorsqu'ils perdent de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

##### Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Ils représentent les actifs détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire les actifs acquis par l'entreprise dans l'objectif de les céder à court terme. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat. Certains actifs peuvent également faire l'objet d'un classement volontaire dans cette catégorie.

**Prêts et créances**

Ils représentent les actifs financiers, émis ou acquis par le Groupe qui sont la contrepartie d'une remise directe d'argent, de biens ou de services à un débiteur. Ils sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les prêts et créances à long terme non rémunérés ou rémunérés à un taux inférieur à celui du marché sont, lorsque les sommes sont significatives, actualisés. Les dépréciations éventuelles sont enregistrées en résultat.

**Actifs disponibles à la vente**

Ils représentent tous les autres actifs financiers. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en autres éléments du résultat global jusqu'à ce que l'actif soit vendu, encaissé ou sorti d'une autre manière ou jusqu'à ce qu'il soit démontré que l'actif a perdu de la valeur de façon prolongée ou significative. Dans ces cas, le profit ou la perte, enregistré jusqu'alors en autres éléments du résultat global est transféré en résultat.

Lorsque l'actif disponible à la vente est un instrument de capitaux propres, la dépréciation est définitive. Les variations ultérieures positives de juste valeur sont comptabilisées directement en autres éléments du résultat global.

Lorsque l'actif disponible à la vente est un instrument de dette, toute appréciation ultérieure est comptabilisée en résultat à hauteur de la dépréciation antérieurement constatée en résultat.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés. Les actifs disponibles à la vente sont présentés en actifs financiers non courants.

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités et les placements à court terme.

Pour être éligible au classement d'équivalent de trésorerie, conformément à la norme IAS 7, les placements doivent remplir quatre conditions :

- placement à court terme ;
- placement très liquide ;
- placement facilement convertible en un montant connu de trésorerie ;
- risque négligeable de changement de valeur.

**Décomptabilisation d'actifs financiers**

Un actif financier est décomptabilisé dans les deux cas suivants :

- les droits contractuels aux flux de trésorerie de l'actif ont expiré ; ou,
- ces droits contractuels ont été transférés à un tiers et ce transfert répond à certaines conditions :
  - si le cédant a transféré la quasi-totalité des risques et avantages, l'actif est décomptabilisé pour sa totalité,
  - si le cédant a conservé la quasi-totalité des risques et avantages, l'actif reste comptabilisé au bilan pour sa totalité.

Le Groupe procède à des mobilisations de créances auprès d'institutions financières. Généralement, ces cessions satisfont aux critères de décomptabilisation d'actifs financiers d'IAS 39 décrits ci-dessous. Le risque de dilution attaché aux créances mobilisées initialement enregistrées au bilan (risque d'annulation de la créance pour cause d'avoirs émis ou de paiements par compensation) est considéré comme inexistant. Il s'agit en pratique essentiellement de créances relatives à des factures émises au titre de prestations rendues en application du contrat liant le Groupe aux fournisseurs concernés et tenant compte du niveau d'activité réalisé avec ces derniers. Les autres risques et avantages attachés à ces créances ont été transférés au cessionnaire. En conséquence, la quasi-totalité des risques et avantages existants à la date de clôture ayant été transférée au cessionnaire, ces créances sont décomptabilisées du bilan.

Certaines filiales restent en charge du recouvrement des créances cédées. En contrepartie de cette prestation, ces dernières perçoivent une rémunération dans le cadre d'un mandat de délégation ; cette rémunération est considérée comme non significative à la clôture de l'exercice.

**Passifs financiers****Définitions**

Les passifs financiers sont classés en deux catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti et ;
- des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

La ventilation des passifs financiers entre courants et non courants est déterminée par leur échéance à la date de clôture : inférieure ou supérieure à un an.

**Évaluation et comptabilisation des passifs financiers**

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39.

***Passifs financiers comptabilisés au coût amorti***

Les emprunts et autres passifs financiers sont généralement comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet, le cas échéant, d'une couverture comptable.

Les frais et primes d'émission et les primes de remboursement font partie du coût amorti des emprunts et dettes financières. Ils sont présentés en diminution ou en augmentation des emprunts, selon le cas, et ils sont amortis de manière actuarielle.

#### *Passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat*

Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire les passifs qui répondent à une intention de réalisation à court terme. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

#### **Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés**

Tous les instruments dérivés figurent au bilan à leur juste valeur.

#### *Dérivés qualifiés de couverture : comptabilisation et présentation*

Le Groupe utilise la possibilité offerte par la norme IAS 39 d'appliquer la comptabilité de couverture :

- en cas de couverture de juste valeur (emprunt à taux fixe swappé à taux variable par exemple), la dette est comptabilisée pour sa juste valeur à hauteur du risque couvert et toute variation de juste valeur est inscrite en résultat. La variation de la juste valeur du dérivé est également inscrite en résultat. Si la couverture est totalement efficace, les deux effets se neutralisent parfaitement ;
- en cas de couverture de flux de trésorerie (par exemple emprunt à taux variable swappé à taux fixe, couverture d'un budget d'achat en devise), la variation de la juste valeur du dérivé est inscrite en résultat pour la part inefficace et en autres éléments du résultat global pour la part efficace avec reprise en résultat symétriquement à la comptabilisation des flux couverts et dans la même rubrique que l'élément couvert (résultat opérationnel courant pour les couvertures de flux d'exploitation et résultat financier pour les autres couvertures) ;
- en cas de couverture d'un investissement net réalisé dans une entité étrangère, la variation de juste valeur est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global pour la part efficace attribuable au risque de change couvert et en résultat pour la part inefficace. Les gains ou pertes accumulés en autres éléments du résultat global sont repris en résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement net.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à sa date de mise en place, et ;
- l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine, et tant qu'elle perdure.

#### *Dérivés non qualifiés de couverture : comptabilisation et présentation*

Lorsqu'un instrument financier dérivé n'a pas été (ou n'est plus) qualifié de couverture, ses variations de juste valeur successives sont comptabilisées directement en résultat de la période, au sein de la rubrique "Autres produits et charges financiers".

## 11.1. Trésorerie nette

### 11.1.1. Composition

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Équivalents de trésorerie	4 225	3 263
Trésorerie	3 134	2 037
<b>Trésorerie brute</b>	<b>7 359</b>	<b>5 300</b>
Concours bancaires courants	(162)	(190)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>7 197</b>	<b>5 110</b>

La trésorerie brute de la société mère et des sociétés détenues à 100 % s'établit à 2 652 millions d'euros. L'ensemble des trésoreries et équivalents de trésorerie présentées à 100 % et qui sont portées par des sociétés dans lesquelles sont présents des intérêts ne donnant pas le contrôle représente 4 707 millions d'euros. La

trésorerie des sociétés intégrées globalement est entièrement disponible pour le Groupe puisque ce dernier, malgré la présence d'intérêts ne donnant pas le contrôle, conserve le contrôle de la politique de distribution, sous réserve des restrictions liées aux covenants bancaires.

**11.1.2. Analyse de la trésorerie brute par devises**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	%	2013 retraité	%
Euro	2 160	29 %	1 073	20 %
Dollar américain	120	2 %	117	2 %
Real brésilien	3 721	51 %	2 817	53 %
Baht thaïlandais	299	4 %	184	3 %
Peso colombien	866	12 %	922	17 %
Dong vietnamien	114	2 %	100	2 %
Autres devises	79	1 %	87	2 %
<b>TRÉSORERIE BRUTE</b>	<b>7 359</b>	<b>100 %</b>	<b>5 300</b>	<b>100 %</b>

**11.2. Emprunts et dettes financières**

Les emprunts et dettes financières s'élevaient à 13 748 millions d'euros au 31 décembre 2014 (11 093 millions d'euros au 31 décembre 2013) et comprennent les éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2014			2013 retraité		
		Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Emprunts obligataires	11.2.2	7 962	1 595	9 557	7 085	881	7 967
Autres emprunts et dettes financières	11.2.3	1 135	2 875	4 010	1 300	1 622	2 923
Location financement	7.6	87	18	105	68	29	97
Dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle	3.5.1	38	24	62	42	33	75
Dérivés passifs de couverture de juste valeur	11.6	2	12	14	20	11	31
<b>Emprunts et dettes financières</b>		<b>9 223</b>	<b>4 525</b>	<b>13 748</b>	<b>8 515</b>	<b>2 577</b>	<b>11 093</b>
Dérivés actifs de couverture de juste valeur		(430)	(136)	(567)	(102)	(189)	(291)
Autres actifs financiers		-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		-	(7 359)	(7 359)	-	(5 300)	(5 300)
<b>Trésorerie active et autres actifs financiers</b>		<b>(430)</b>	<b>(7 495)</b>	<b>(7 926)</b>	<b>(102)</b>	<b>(5 489)</b>	<b>(5 591)</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE</b>		<b>8 793</b>	<b>(2 970)</b>	<b>5 822</b>	<b>8 413</b>	<b>(2 912)</b>	<b>5 502</b>

## 11.2.1. Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Emprunts et dettes financières à l'ouverture	11 093	11 868
Dérivés actifs de couverture de juste valeur	(291)	(385)
<b>Dettes financières à l'ouverture (y compris instruments de couverture)</b>	<b>10 802</b>	<b>11 483</b>
Nouveaux emprunts <sup>(1)</sup>	3 675	1 833
Remboursements (principal et intérêt) <sup>(2)</sup>	(1 410)	(2 462)
Variation juste valeur des emprunts couverts	11	-
Écarts de conversion	101	(543)
Variation de périmètre <sup>(3)</sup>	16	929
Variation des dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>(4)</sup>	(13)	(439)
<b>Dettes financières à la clôture (y compris instruments de couverture)</b>	<b>13 181</b>	<b>10 802</b>
Emprunts et dettes financières à la clôture	13 748	11 093
Dérivés actifs de couverture de juste valeur	(567)	(291)

[1] En 2014, les nouveaux emprunts comprennent principalement les opérations décrites ci-après : (a) l'émission par Casino, Guichard-Perrachon de nouveaux emprunts obligataires pour un montant global de 1 550 millions d'euros, (b) la variation nette de billets de trésorerie court terme pour 891 millions d'euros, (c) la souscription de nouveaux emprunts sur les filiales brésiliennes pour un montant de 610 millions d'euros et (d) l'échange obligataire décrit dans la présente note conduisant à une augmentation nette de 299 millions d'euros. En 2013, les nouveaux emprunts comprenaient principalement les opérations décrites ci-après : (i) la souscription par Casino, Guichard-Perrachon de nouveaux emprunts obligataires pour un montant global de 1 350 millions d'euros, (ii) la souscription de nouveaux emprunts sur les filiales brésiliennes, colombiennes et vietnamiennes pour respectivement 45, 39 et 30 millions d'euros, (iii) la composante dette de l'émission d'ORA par Monoprix pour 79 millions d'euros (note 12.6) et (iv) de flux nets des billets de trésorerie pour 167 millions d'euros.

[2] En 2014, les remboursements d'emprunts sont liés principalement à Casino, Guichard-Perrachon, GPA, Franprix-Leader Price et Big C Thaïlande pour respectivement 551, 552, 102 et 108 millions d'euros. En 2013, les remboursements d'emprunts étaient liés principalement (a) aux emprunts obligataires sur Casino, Guichard-Perrachon, GPA et Éxito pour respectivement 544, 195 et 30 millions d'euros, (b) aux autres emprunts et dettes financières relatifs à Franprix-Leader Price, GPA, Casino, Guichard-Perrachon et Big C Thaïlande pour respectivement 355, 340, 184 et 66 millions d'euros, (c) au remboursement de lignes de crédit utilisées par Monoprix pour 453 millions d'euros et (d) aux découverts bancaires pour 109 millions d'euros.

[3] En 2013, l'incidence de variation de périmètre résultait essentiellement de Franprix-Leader Price et la prise de contrôle de Monoprix pour respectivement 301 et 622 millions d'euros.

[4] En 2013, les variations de dettes liées à des puts sur intérêts ne donnant pas le contrôle concernaient essentiellement l'opération d'échange d'actions avec la famille Diniz pour 399 millions d'euros (note 3.2.4).

## Opérations de financement corporate

Le 21 février 2014, le Groupe a procédé à une émission obligataire de 900 millions d'euros d'une maturité de 10 ans et rémunérée à 3,248 %.

À cette occasion, 214 et 336 millions d'euros des obligations venant respectivement à échéance en avril 2016 (coupon de 4,47 %) et février 2017 (coupon de 4,38 %) ont été échangés, portant leur nominal respectivement à 386 et 552 millions d'euros.

Cette opération a été traitée comme un prolongement de dettes financières compte tenu de la nature non substantielle des modifications des termes contractuels. L'impact de l'échange d'obligations (601 millions d'euros) constitue ainsi un ajustement de la valeur comptable de l'emprunt obligataire 2024 et sera amorti actuariellement sur la durée résiduelle du passif ainsi modifié. Ce traitement comptable s'applique également aux primes, frais d'émission non amortis et attachés aux lignes obligataires échangées et tous les coûts supportés au titre de

l'échange (commissions, frais, prime d'échange) qui s'amortiront jusqu'en 2024 pour 73 millions d'euros. De même, l'incidence du débouclage des couvertures attachées aux dettes initiales (7 millions d'euros) sera amortie sur la durée de la nouvelle dette.

Le 28 février 2014, le Groupe a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiquée à 5 ans pour un montant de 1,2 milliard d'euros auprès d'un groupe de 18 banques, en remplacement d'une ligne existante de même montant. Casino bénéficie par ailleurs de deux options d'extension d'un an qui restent soumises à l'accord des banques.

Le 30 juillet 2014, le Groupe a procédé à une émission obligataire d'un montant de 900 millions d'euros d'une maturité de 12 ans et rémunérée à 2,798 %.

Le 2 décembre 2014, le Groupe a procédé à une émission obligataire d'un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité supérieure à 10 ans, et rémunérée à 2,33 %.

## 11.2.2. Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Montant nominal	Taux d'intérêt d'émission <sup>(1)</sup>	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Date échéance	2014 <sup>(2)</sup>	2013 retraités <sup>(2)</sup>
<b>Emprunts en EURO</b>							
				Avril 2007			
Emprunt obligataire 2014	578	F : 4,88	5,19 %	Juin 2008	Avril 2014	-	582
Emprunt obligataire 2015	750	F : 5,50	5,60 %	Juillet 2009	Janvier 2015	752	771
Emprunt obligataire 2016	386	F : 4,47	4,58 %	Octobre 2011	Avril 2016	388	600
Emprunt obligataire 2017	552	F : 4,38	5,85 %	Février 2010	Février 2017	551	863
Emprunt obligataire 2018	508	F : 4,48	5,25 %	Mai 2010	nov. 2018	543	530
				Août 2012			
Emprunt obligataire 2019	1 000	F : 3,16	2,83 %	Avril 2013	Août 2019	1 054	1 015
Emprunt obligataire 2020	600	F : 3,99	4,05 %	Mars 2012	Mars 2020	642	608
Emprunt obligataire 2021	850	F : 4,73	5,13 %	Mai 2011	Mai 2021	912	843
				Janvier 2013			
Emprunt obligataire 2023	1 000	F : 3,31	3,23 %	Avril 2013	Janvier 2023	1 097	993
Emprunt obligataire 2024	900	F : 3,25	4,16 %	Mars 2014	Mars 2024	908	-
Emprunt obligataire 2025	650	F : 2,33	2,37 %	Décembre 2014	Février 2025	647	-
Emprunt obligataire 2026	900	F : 2,80	2,84 %	Août 2014	Août 2026	928	-
<b>Emprunts en COP</b>							
Emprunt obligataire Carulla	52	V : IPC+7,50	IPC+7,50	Mai 2005	Mai 2015	52	56
<b>Emprunts en BRL</b>							
Emprunt obligataire GPA	61	V : 109,5 % CDI	109,5 % CDI	Décembre 2009	Décembre 2014	-	61
Emprunt obligataire GPA	187	V : 107,7 % CDI	107,7 % CDI	Janvier 2011	Janvier 2014	-	187
Emprunt obligataire GPA	248	V : 108,5 % CDI	108,5 % CDI	Décembre 2011	Juin 2015	248	245
Emprunt obligataire GPA	372	V : CDI + 1 %	CDI + 1 %	Mai 2012	Novembre 2015	372	368
Emprunt obligataire GPA	124	V : 100 % CDI + 1 %	100% CDI + 1 %	Janvier 2012	Juillet 2015	124	123
Emprunt obligataire GPA	278	V : 107,0 % CDI	107,0 % CDI	Septembre 2014	Septembre 2019	278	-
Emprunt obligataire GPA	61	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juin 2012	Décembre 2014	-	61
Emprunt obligataire GPA	62	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juin 2012	Janvier 2015	62	61
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>						<b>9 557</b>	<b>7 967</b>

<sup>(1)</sup> F (taux fixe) – V (taux variable) – IPC (Index Price Consumer) – CDI (Certificado de Deposito Interbancario).

<sup>(2)</sup> Les montants ci-dessus incluent l'incidence des couvertures de juste valeur.

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

### 11.2.3. Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	Montant nominal	Nature du taux	Date émission	Date échéance	2014	2013 retraité
<b>France</b>						
Alamêa	300	Variable	Avril 2010	Avril 2015	300	300
Billets de trésorerie					1 294	402
Autres emprunts <sup>(1)</sup>					342	210
<b>International</b>						
Amérique latine <sup>(2)</sup>					892	804
Autres <sup>(3)</sup>					690	635
<b>Concours bancaires courants</b>					<b>162</b>	<b>190</b>
<b>Intérêts courus <sup>(4)</sup></b>					<b>330</b>	<b>382</b>
<b>TOTAL AUTRES EMPRUNTS</b>					<b>4 010</b>	<b>2 923</b>

[1] Dont Franprix-Leader Price pour un montant de 164 et 113 millions d'euros respectivement en 2014 et 2013.

[2] Concerne GPA à hauteur de 889 en 2014 [en 2013 : GPA à hauteur de 768 et Éxito à hauteur de 36 millions d'euros].

[3] Concerne en 2014 et 2013 principalement Big C Thaïlande à hauteur de respectivement 618 et 583 millions d'euros.

[4] Les intérêts courus portent sur la totalité des dettes financières y compris les emprunts obligataires.

### Détail des lignes bancaires confirmées 2014

(en millions d'euros)	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Ligne syndiquée – Casino, Guichard-Perrachon <sup>(1)</sup>	Variable	-	2 024	2 024	-
Autres lignes bancaires confirmées	Variable	310	1 970	2 280	100

[1] Les lignes syndiquées comprennent la ligne de 1 200 millions d'euros (à échéance février 2019) et la ligne de 1 milliard de dollars US à échéance juillet 2018.

### Détail des lignes bancaires confirmées 2013

(en millions d'euros)	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Ligne syndiquée – Casino, Guichard-Perrachon <sup>(1)</sup>	Variable	-	1 925	1 925	-
Autres lignes bancaires confirmées	Variable	505	677	1 182	-

[1] Les lignes syndiquées comprennent la ligne de 1 200 millions d'euros (renouvelée en août 2010 pour une durée de cinq ans) et la ligne de 1 milliard de dollars US à échéance juillet 2018.

## 11.3. Autres dettes

	2014			2013 retraité		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dérivés passifs	193	5	198	5	179	184
Dettes fiscales et sociales	205	1 718	1 923	361	1 675	2 036
Dettes diverses	19	1 126	1 145	11	1 083	1 094
Dettes sur immobilisations	22	256	277	25	209	234
Comptes courants	-	13	13	-	12	12
Financement de l'activité de crédit	42	851	893	48	837	885
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	265	178	443	153	81	234
<b>TOTAL</b>	<b>745</b>	<b>4 147</b>	<b>4 892</b>	<b>603</b>	<b>4 077</b>	<b>4 680</b>

[1] Comprend en 2014 un produit constaté d'avance reconnu dans la filiale Via Varejo suite à la perception d'un paiement d'avance de 850 millions de reais (264 millions d'euros) relatif à un contrat d'exclusivité de ventes d'extension de garantie auprès de Zurich Minas Brasil Seguros S.A. Préalablement, Via Varejo a mis fin par anticipation au contrat le liant au précédent fournisseur d'extension de garantie en (i) lui versant une indemnité de 186 millions de reais (57 millions d'euros) correctement reconnue en immobilisations incorporelles et (ii) en lui remboursant un paiement perçu en avance de 398 millions de reais (123 millions d'euros).

## 11.4. Résultat financier

### Principe comptable

#### Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est constitué de l'ensemble des résultats produits par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les produits et résultats de cession des équivalents de trésorerie, les résultats de couverture de taux et de change y afférents ainsi que la charge d'intérêts attachée aux contrats de location financement.

La dette financière nette comprend les emprunts et dettes financières incluant les dérivés passifs placés en comptabilité de couverture qui s'y rattachent, diminués (i) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, (ii) des actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers assimilés, (iii) des dérivés actifs placés en comptabilité de couverture portant sur les emprunts et dettes financières et (iv) des actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants.

#### Autres produits et charges financiers

Il s'agit des produits et charges de nature financière qui ne font pas partie du coût de l'endettement financier net.

Sont compris notamment dans cette rubrique : les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations de juste valeur des actifs financiers hors trésorerie et des dérivés non concernés par la comptabilité de couverture, les résultats de cession des actifs financiers hors trésorerie, les résultats d'actualisation (y compris l'actualisation des provisions de retraite) et les résultats de change portant sur des éléments exclus de l'endettement financier net.

Les escomptes financiers obtenus pour paiement rapide sont portés en produits financiers pour la part correspondant au taux normal d'intérêt du marché et en réduction du prix d'achat pour le supplément.

### 11.4.1. Coût de l'endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Résultat de cession des équivalents de trésorerie	-	-
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	204	178
<b>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>204</b>	<b>178</b>
Charges d'intérêts sur opérations de financement après couverture	(832)	(803)
Charges financières de location financement	(12)	(11)
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(844)</b>	<b>(814)</b>
<b>TOTAL DU COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(640)</b>	<b>(636)</b>

## 11.4.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Produits financiers de participation	1	-
Gains de change (hors opérations de financement)	17	45
Produits d'actualisation et de désactualisation	3	2
Variation positive de juste valeur des dérivés hors couverture <sup>(1)</sup>	44	8
Autres produits financiers	88	108
<b>Produits financiers</b>	<b>152</b>	<b>164</b>
Pertes de change (hors opérations de financement)	(15)	(53)
Charges d'actualisation et de désactualisation	(17)	(18)
Variation négative de juste valeur des dérivés hors couverture <sup>(1)</sup>	(74)	(68)
Variation négative de juste valeur des actifs financiers évalués à la juste valeur	-	(4)
Autres charges financières	(84)	(105)
<b>Charges financières</b>	<b>(190)</b>	<b>(247)</b>
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(38)</b>	<b>(84)</b>

<sup>(1)</sup> En 2014, la charge nette de 30 millions d'euros reflète principalement la variation de valeur des TRS BIG C Thaïlande (+ 38 millions d'euros) et GPA [- 16 millions d'euros] ainsi que du forward GPA [- 47 millions d'euros]. En 2013, la charge nette de 60 millions d'euros reflétait principalement la variation de valeur des TRS Big C Thaïlande et de GPA, du forward GPA et des options d'achat portant sur des actions préférentielles de GPA (voir ci-dessous).

En décembre 2011, le Groupe a contracté avec un établissement financier un TRS d'une maturité de 2,5 ans portant sur 7,9 millions d'ADR GPA (actions de préférence cotées aux États-Unis). Le contrat est sans livraison physique de titres. Suite à une modification sur l'exercice, cet instrument porte un intérêt d'Euribor 3 mois + 2,61 % et est à échéance juillet 2017. Par ailleurs, une modification du prix d'entrée du TRS a conduit Casino à encaissé un produit de 50 millions d'euros en 2013. Ce TRS est un dérivé évalué à la juste valeur dont les variations sont constatées en résultat. Au 31 décembre 2014, l'instrument porte sur 7,8 millions de titres (soit 2,9 % du capital de GPA) et un notionnel de 332 millions d'euros et présente une juste valeur de - 96 millions d'euros (contre 7,8 millions de titres, 332 millions d'euros de notionnel et - 80 millions d'euros de juste valeur au 31 décembre 2013).

Le Groupe a contracté fin décembre 2012 avec un établissement financier un forward portant sur 7,8 millions d'ADR GPA ayant une maturité de 2 ans. Le contrat est sans livraison physique de titres. Suite à la modification du prix d'entrée du forward en 2013 et 2014, Casino a encaissé un produit respectivement de 43 millions et

7 millions d'euros. Par ailleurs, l'instrument porte désormais un intérêt de Libor + 2,50 % et est à échéance décembre 2016. Ce forward est un dérivé évalué à la juste valeur dont les variations sont constatées en résultat. Au 31 décembre 2014, l'instrument porte sur 5,8 millions de titres (soit 2,2 % du capital de GPA) et un notionnel de 333 millions de dollars US (274 millions d'euros) et présente une juste valeur de - 97 millions d'euros (contre 5,8 millions de titres, 319 millions d'euros de notionnel et - 43 millions d'euros de juste valeur au 31 décembre 2013).

Le Groupe a contracté en 2012 avec un établissement financier un TRS portant sur 20,6 millions d'actions de Big C Thaïlande. Le contrat est sans livraison physique de titres. Suite à la modification du prix d'entrée du TRS en 2013 et 2014, Casino a encaissé un produit respectivement de 2 millions et 17 millions d'euros. Par ailleurs, l'instrument porte désormais un intérêt d'Euribor 3 mois + 2,23 % et est à échéance juillet 2016. Ce TRS est un dérivé évalué à la juste valeur dont les variations sont constatées en résultat. Au 31 décembre 2014, l'instrument présente un notionnel de 127 millions d'euros et une juste valeur de - 5 millions d'euros.

## 11.5. Juste valeur des instruments financiers

### **Principe comptable**

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ;
- l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ;
- au moins une composante significative de la juste valeur s'appuie sur des données non observables (niveau 3).

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une bourse, de négociants, de courtiers, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. Ces instruments sont classés en niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2.

Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

**11.5.1. Ventilation des actifs et passifs financiers par catégorie d'instrument****Actifs financiers**

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs financiers par catégorie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2014		2014
	Valeur comptable au bilan (A)	Actifs non financiers (B)	Valeur des actifs financiers (A - B)
<b>Actifs financiers</b>			
Autres actifs non courants	2 244	956	1 288
Créances clients	1 513	-	1 513
Autres actifs courants	1 786	635	1 151
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 359	-	7 359

<i>(en millions d'euros)</i>	2013 retraité		2013 retraité
	Valeur comptable au bilan (A)	Actifs non financiers (B)	Valeur des actifs financiers (A - B)
<b>Actifs financiers</b>			
Autres actifs non courants	1 588	703	885
Créances clients	1 493	-	1 493
Autres actifs courants	1 646	615	1 031
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 300	-	5 300

Valeur au bilan						
Actifs détenus à des fins de transactions	Actifs désignés comme étant à la juste valeur par le résultat	Instruments de couverture comptable	Actifs détenus jusqu'à échéance	Prêts et créances	AFS – Évalués à la juste valeur	AFS – Évalués au coût
-	-	430	-	770	37	51
-	-	-	-	1 513	-	-
-	-	161	-	990	-	-
422	-	-	-	6 937	-	-

Valeur au bilan						
Actifs détenus à des fins de transactions	Actifs désignés comme étant à la juste valeur par le résultat	Instruments de couverture comptable	Actifs détenus jusqu'à échéance	Prêts et créances	AFS – Évalués à la juste valeur	AFS – Évalués au coût
-	-	102	-	673	55	56
-	-	-	-	1 493	-	-
-	-	189	-	842	-	-
403	-	-	-	4 897	-	-

**Passifs financiers**

Les tableaux ci-dessous présentent les passifs financiers par catégorie.

	2014			Valeur au bilan			
	Valeur comptable au bilan	Passifs non financiers	Valeur des passifs financiers	Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs détenus à des fins de transactions	Passifs désignés comme étant à la juste valeur par le résultat	Instruments de couverture comptable
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunts obligataires	9 557	-	9 557	9 557	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières	4 086	-	4 086	4 010	62	-	14
Location financement	105	-	105	105	-	-	-
Dettes fournisseurs	8 324	1	8 323	8 323	-	-	-
Autres dettes	4 892	1 875	3 016	2 818	198	-	-

	2013 retraité			Valeur au bilan			
	Valeur comptable au bilan	Passifs non financiers	Valeur des passifs financiers	Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs détenus à des fins de transactions	Passifs désignés comme étant à la juste valeur par le résultat	Instruments de couverture comptable
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunts obligataires	7 967	-	7 967	7 967	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières	3 029	-	3 029	2 923	75	-	31
Location financement	97	-	97	97	-	-	-
Dettes fournisseurs	6 982	-	6 982	6 982	-	-	-
Autres dettes	4 680	1 696	2 984	2 800	175	-	9

**11.5.2. Hiérarchie de la juste valeur des actifs et des passifs**

Ci-dessous, les tableaux présentent une comparaison de la valeur comptable et la juste valeur des actifs et des passifs consolidés, autres que ceux dont les valeurs comptables correspondent à des approximations raisonnables des justes valeurs tels que les créances clients, les dettes fournisseurs et la trésorerie et équivalents de trésorerie. La juste valeur des immeubles de placement est présentée à la note 10.4.

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Hiérarchie des justes valeurs				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prix du marché = niveau 1	Modèles avec paramètres observables = niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = niveau 3
<b>Actifs</b>	<b>628</b>	<b>628</b>	<b>-</b>	<b>591</b>	<b>37</b>
Actifs financiers disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	37	37	-	-	37
Dérivés actifs de couverture de juste valeur <sup>(2)</sup>	567	567	-	567	-
Autres dérivés actifs	25	25	-	25	-
<b>Passifs</b>	<b>13 946</b>	<b>14 738</b>	<b>10 343</b>	<b>4 332</b>	<b>62</b>
Emprunts obligataires <sup>(4)</sup>	9 557	10 343	10 343	-	-
Autres emprunts et locations financement <sup>(5)</sup>	4 115	4 120	-	4 120	-
Dérivés passifs de couverture de juste valeur <sup>(2)</sup>	14	14	-	14	-
Autres dérivés passifs <sup>(2)</sup>	198	198	-	198	-
Puts sur intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>(3)</sup>	62	62	-	-	62

31 décembre 2013 retraité (en millions d'euros)	Hiérarchie des justes valeurs				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prix du marché = niveau 1	Modèles avec paramètres observables = niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = niveau 3
<b>Actifs</b>	<b>345</b>	<b>345</b>	<b>-</b>	<b>291</b>	<b>55</b>
Actifs financiers disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	55	55	-	-	55
Dérivés actifs de couverture de juste valeur <sup>(2)</sup>	291	291	-	291	-
Autres dérivés actifs	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>11 276</b>	<b>11 710</b>	<b>8 375</b>	<b>3 260</b>	<b>75</b>
Emprunts obligataires <sup>(4)</sup>	7 967	8 375	8 375	-	-
Autres emprunts <sup>(5)</sup>	3 020	3 044	-	3 044	-
Dérivés passifs de couverture de juste valeur <sup>(2)</sup>	31	31	-	31	-
Autres dérivés passifs <sup>(2)</sup>	184	184	-	184	-
Puts sur intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>(3)</sup>	75	75	-	-	75

[1] La juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente est généralement déterminée en utilisant les techniques d'évaluation usuelles. Les actifs financiers disponibles à la vente, pour lesquels une juste valeur n'a pu être déterminée de manière fiable, ne sont pas présentés dans cette note.

[2] Les instruments dérivés font l'objet d'une évaluation (interne ou externe) sur la base des techniques d'évaluations usuelles de ce type d'instruments. Les modèles d'évaluation intègrent les paramètres observables de marché (notamment la courbe des taux) et la qualité de contrepartie.

[3] La juste valeur relative aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle est déterminée en appliquant les formules de calcul du contrat et est, le cas échéant, actualisée ; ces formules sont considérées comme représentatives de la juste valeur qui utilisent notamment des multiples d'EBITDA.

[4] La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse à la date de clôture.

[5] La juste valeur des autres emprunts a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt à la date de clôture.

### 11.6. Objectifs et politiques de gestion des risques financiers

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt et risque sur action), de contrepartie et de liquidité.

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction du Corporate Finance, rattachée à la Direction Financière Groupe. Cette équipe gère l'ensemble des expositions financières, en coordination avec les directions financières des principales filiales du Groupe. Elle est responsable du reporting à l'attention de la Direction Générale. Elle publie un Guide des Bonnes Pratiques Financières qui encadre les opérations de financement, placement et couverture effectuées par les entités du Groupe.

Pour gérer son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des swaps de taux et des opérations de change à terme. Il s'agit principalement d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties bancaires de premier rang. La majorité de ces opérations ou instruments dérivés est éligible à la comptabilité de couverture.

Cependant, afin de mettre en œuvre une gestion plus dynamique et plus flexible de sa position de taux, le Groupe a la possibilité d'avoir une part, minoritaire et strictement encadrée, de spéculatif dans la gestion de ses couvertures, en ligne avec la politique en la matière d'un grand nombre de corporates.

#### 11.6.1. Synthèse des instruments dérivés

Le tableau ci-dessous récapitule les instruments dérivés par nature du risque couvert et classification comptable :

(en millions d'euros)	Note	2014	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2013 retraité
<b>Dérivés actif</b>						
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	6.8 – 6.9	-	-	-	-	-
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	6.8.1	25	-	25	-	-
Dérivés actif – couverture de juste valeur	11.2	567	548	19	-	291
<b>TOTAL DÉRIVÉS ACTIF</b>		<b>591</b>	<b>548</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>291</b>
<i>dont courant</i>		161	127	34	-	189
<i>dont non courant</i>		430	421	9	-	102
<b>Dérivés passif</b>						
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	11.3	198	-	-	198	175
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	11.3	-	-	-	-	9
Dérivés passif – couverture de juste valeur	11.2	14	11	3	-	31
<b>TOTAL DÉRIVÉS PASSIF</b>		<b>212</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>198</b>	<b>215</b>
<i>dont courant</i>		17	9	3	5	190
<i>dont non courant</i>		195	2	-	193	25

Au 31 décembre 2014, la réserve IFRS de couverture de flux de trésorerie futurs représente un solde créditeur de 25 millions d'euros (débit de 9 millions d'euros au 31 décembre 2013). L'inefficacité mesurée sur les couvertures de flux futurs n'est pas significative.

La juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture comptable au sens IAS 39 s'élève à - 198 millions d'euros au 31 décembre 2014 (- 175 millions d'euros au 31 décembre 2013).

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2014 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) conformément à IFRS 13. L'incidence de ces ajustements est non significative.

#### 11.6.2. Gestion du risque de marché

##### Gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif du Groupe est de gérer son exposition au risque de variation de taux d'intérêt et d'optimiser son coût de financement. La stratégie du Groupe repose donc sur une gestion dynamique de la dette qui consiste à surveiller et à ajuster si nécessaire son ratio de couverture en fonction des prévisions d'évolution de taux.

Dans le cadre de sa gestion de taux, le Groupe utilise différents instruments dérivés. Les principaux instruments dérivés sont des swaps de taux. Bien qu'ils puissent ne pas être systématiquement comptabilisés en couverture, tous les instruments de taux d'intérêt sont souscrits dans le cadre de la politique de gestion du risque de taux décrite ci-dessus.

La politique financière du Groupe consiste à gérer la charge financière en combinant ces instruments dérivés à taux variable et à taux fixe.

## Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Emprunts	3 979	1 957
Location financière	18	29
Concours bancaires courants	162	190
<b>Total Dette financière (part courante hors intérêts courus et dérivés) <sup>(1)</sup></b>	<b>4 159</b>	<b>2 176</b>
Équivalent de trésorerie	4 225	3 263
Disponibilités	3 134	2 037
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 359</b>	<b>5 300</b>
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(3 200)</b>	<b>(3 124)</b>
Instruments dérivés	7 146	5 860
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>3 946</b>	<b>2 736</b>
Position nette à renouveler à moins d'un an	3 946	2 736
Variation de 1 %	39	27
Durée moyenne restant à courir d'ici la fin de l'exercice	1	1
Variation du coût de l'endettement net	39	27
Coût d'endettement	640	636
<b>IMPACT VARIATION COÛT D'ENDETTEMENT NET</b>	<b>6,2 %</b>	<b>4,3 %</b>

[1] L'échéance des actifs et des dettes à taux révisable est celle de la révision du taux. Les éléments de la dette non exposés aux risques de taux, essentiellement les dettes liées aux puts et les intérêts courus non échus ne sont pas inclus dans ce calcul.

## Gestion du risque de marché

## Exposition aux risques de change

Par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de conversion, c'est-à-dire que son bilan et son compte de résultat, et par conséquent ses ratios de structure financière, sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères hors zone Euro, ainsi qu'au risque de transaction pour les opérations qui ne sont pas réalisées en euros.

En matière de risque de change opérationnel, la politique du Groupe vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables, liées principalement aux flux monétaires résultant d'achats effectués dans une devise différente de sa monnaie fonctionnelle, notamment pour les achats de marchandises effectués en dollars US couverts par des achats à terme de devises. La politique du Groupe consiste à couvrir généralement les budgets d'achats par des instruments ayant les mêmes échéances que les approvisionnements budgétés.

L'exposition nette du Groupe, basée sur les montants notionnels après prise en compte des couvertures, se concentre sur les principales devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités) :

(en millions d'euros)	Total exposé 2014	Dont USD	Total exposé 2013 retraité
Créances commerciales exposées	(9)	(8)	(8)
Autres actifs financiers exposés	(125)	(91)	(223)
Dettes fournisseurs exposées	170	145	105
Dettes financières exposées	245	245	103
<b>Exposition brute dette/(créance)</b>	<b>280</b>	<b>290</b>	<b>(23)</b>
Créances commerciales couvertes	-	-	-
Autres actifs financiers couverts	(7)	(7)	(10)
Dettes fournisseurs couvertes	90	90	45
Dettes financières couvertes	232	232	101
<b>EXPOSITION NETTE DETTE/(CRÉANCE)</b>	<b>(35)</b>	<b>(25)</b>	<b>(158)</b>
<b>Couverture d'achats futurs</b>		<b>225</b>	<b>262</b>

Au 31 décembre 2014, l'exposition bilantielle nette d'un montant de - 35 millions d'euros portait principalement sur le dollar US.

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

**Analyse de sensibilité de l'exposition nette après couverture au risque de change**

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre par rapport à ces devises, aurait pour conséquence une baisse du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêts, sont supposées rester constantes.

Une dépréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre par rapport à ces devises, conduirait à des incidences de sens contraire.

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Dollar américain	(2)	[16]
Autres devises	(1)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(4)</b>	<b>[16]</b>

**Cours de conversion pour un euro**

(cours en devises pour un euro)	2014		2013	
	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen
Dollar américain (USD)	1,2141	1,3285	1,3791	1,3281
Zloty polonais (PLN)	4,2732	4,1842	4,1543	4,1975
Peso argentin (ARS)	10,2716	10,7684	8,9838	7,2859
Peso uruguayen (UYU)	29,5402	30,8353	29,4805	27,1368
Baht thaïlandais (THB)	39,9100	43,1468	45,1780	40,8297
Peso colombien (COP)	2 884,27	2 652,56	2 657,29	2 482,68
Real brésilien (BRL)	3,2207	3,1211	3,2576	2,8702
Dong vietnamien (VND)	25 794,76	28 093,23	29 010,750	27 915,096

**11.6.3. Risque de contrepartie**

Le groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et ses produits dérivés de couverture de taux et de change. Le Groupe surveille de façon régulière le risque de ses contreparties à l'aide de plusieurs indicateurs objectifs et assure une diversification de son exposition en privilégiant les contreparties les moins risquées (en se fondant notamment sur la notation des établissements et les engagements réciproques des contreparties avec le Groupe).

L'encours des créances clients "commercial" est analysé ci-après :

(en millions d'euros)	Actifs non échus non dépréciés	Actifs échus non dépréciés à la date de clôture				Total	Actifs dépréciés	Total
		Retard n'excédant pas 1 mois	Retard compris entre 1 et 6 mois	Retard supérieur à 6 mois	Total			
<b>2014</b>	<b>696</b>	<b>61</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>976</b>	
2013 retraité	616	79	53	24	157	150	922	

L'antériorité des créances échues non dépréciées peut varier significativement en fonction des catégories de clients auprès desquels les sociétés du Groupe exercent leur activité, selon qu'il s'agisse d'entreprises privées, de particuliers ou de collectivités publiques. Les politiques de dépréciation retenues

**Lié aux créances clients****Risque de crédit commercial**

La politique du Groupe est de vérifier la santé financière de tous les clients qui souhaitent obtenir des conditions de paiement à crédit. Les soldes clients font l'objet d'un suivi régulier et, par conséquent, l'exposition du Groupe aux créances irrécouvrables n'est pas significative.

sont déterminées entité par entité, selon les particularités de ces différentes catégories de clients. Le Groupe estime, comme indiqué précédemment, n'être exposé à aucun risque significatif en termes de concentration de crédit.

**Lié aux autres actifs**

Les autres actifs, comprenant notamment des créances fiscales, et des droits à remboursement ne sont ni échus ni dépréciés.

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe, notamment la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments financiers dérivés, l'exposition du Groupe liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés, est limitée, avec une exposition maximale égale à la valeur comptable de ces instruments. Le Groupe a une politique de gestion de la trésorerie qui encadre les placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie auprès de contreparties disposant d'une notation de premier rang et dans des instruments disposant également d'une notation de premier rang.

**11.6.4. Risque de liquidité**

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer dans la mesure du possible qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions de marché normales ou dans un environnement dégradé.

Les principales actions entreprises sont :

- diversification des sources de financement : marchés de capitaux publics et privés, banques (ressources confirmées et non confirmées), billets de trésorerie, escompte ;
- diversification des devises de financement : euro, devises fonctionnelles du Groupe, dollar US ;
- maintien d'un montant de ressources confirmées excédant significativement les engagements du Groupe à tout moment ;
- limitation des échéances de remboursement annuelles et gestion proactive de l'échéancier de remboursement ;
- gestion de la maturité moyenne des financements, avec, si pertinent, un refinancement anticipé de certaines ressources.

Par ailleurs, le Groupe effectue des cessions de créances sans recours sans implication continue au sens IFRS 7.

La majeure partie de la dette du Groupe se situe au niveau de Casino, Guichard-Perrachon. Les ressources sont gérées par la Direction du Corporate Finance. Les principales filiales du Groupe (GPA, Big C Thaïlande, Monoprix, Éxito) disposent également de leurs propres ressources financières.

Toutes les filiales font parvenir au Groupe un reporting hebdomadaire de trésorerie et la mise en place de nouvelles sources de financement fait l'objet d'une validation de la Direction Corporate Finance.

Au 31 décembre 2014, la situation de liquidité du Groupe s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non-tirées pour un montant total de 4 203 millions d'euros (dont 2 974 millions au niveau de Casino, Guichard-Perrachon) ;
- une trésorerie disponible de 7 359 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 9 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, l'encours des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 8 095 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie dont le plafond s'élève à 2 000 millions d'euros ; l'encours au 31 décembre 2014 s'élève à 1 295 millions d'euros.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent habituellement des clauses d'engagements et de défaut usuelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang ("pari passu"), limitation des sûretés attribuées aux autres prêteurs ("negative pledge") et défaut croisé ("cross default").

En cas de changement d'actionnaire majoritaire de la Société, les contrats de prêt des lignes bancaires de Casino Guichard-Perrachon intègrent une clause de remboursement anticipé obligatoire.

Par ailleurs, les emprunts obligataires émis par Casino, Guichard-Perrachon (à l'exception des deux émissions de TSSDI) prévoient une option de remboursement anticipé au gré des investisseurs en cas de dégradation en "non investment grade" de la notation de la dette senior long terme de Casino, Guichard-Perrachon, uniquement si cette dégradation est due à un changement d'actionnaire majoritaire de la Société. Ces emprunts obligataires (hors TSSDI) sont actuellement notés "BBB" par les agences de rating Standard & Poor's et Fitch Ratings.

De plus, ils contiennent une clause de "coupon step-up" qui augmente le taux d'intérêt en cas de dégradation en "non investment grade" de la notation de la dette senior long terme de Casino, Guichard-Perrachon.

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

### Financements corporate soumis à covenants

À la date de clôture, les covenants auxquels est soumis Casino, Guichard-Perrachon se résument ainsi :

Nature du covenant à respecter	Nature des financements soumis à covenants	Résultat du covenant au 31 décembre 2014
Dettes Financière Nette consolidée <sup>(1)</sup> / EBITDA <sup>(2)</sup> consolidé < 3,5	• Ligne de crédit syndiquée de 1,2 milliard d'euros	1,8
	• Ligne de crédit syndiquée de 1 milliard de dollars US	
Dettes Financière Nette consolidée <sup>(1)</sup> / EBITDA <sup>(2)</sup> consolidé < 3,7	• Lignes et emprunts bilatéraux pour un montant cumulé de 450 millions d'euros	
	• Lignes bilatérales pour un montant cumulé de 50 millions d'euros	
	• Emprunt Alamêa de 300 millions d'euros	

*(1) La dette financière nette telle que définie dans les contrats bancaires peut être différente de celle présentée dans les états financiers consolidés (note 11.2) ; elle est composée des emprunts et des dettes financières nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de l'impact net des dérivés actifs et passifs placés en comptabilité de couverture sur des emprunts et dettes financières.*

*(2) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.*

La marge de manœuvre pour les 12 prochains mois est jugée très confortable quant au respect par le Groupe des covenants financiers.

À noter que, les obligations et billets de trésorerie de Casino, Guichard-Perrachon ne sont soumis à aucun covenant financier.

### Financements des filiales soumis à covenants

La majorité des autres contrats de financement du Groupe contiennent des clauses imposant le respect de ratios financiers et sont principalement localisés dans les filiales GPA (voir tableau ci-dessous) et Big C Thaïlande.

Filiale	Nature du covenant à respecter	Nature des financements soumis à covenants
<b>GPA</b> <sup>(1)</sup>	Dettes nettes <sup>(2)</sup> ne doit pas être supérieure aux capitaux propres <sup>(3)</sup>	• Tous les financements obligataires et une partie des financements bancaires
	Dettes nettes consolidées/EBITDA < 3,25	
	Capitaux propres/total des actifs > = 0,3	• Financement BNDES pour un montant de 75 millions d'euros
	EBITDA/dettes financières nettes > = 0,35	
<b>BIG C Thaïlande</b>	Dettes financières nettes/EBITDA	• Emprunts bancaires (note 11.2.3)
	Dettes financières nettes/capitaux propres	

*(1) L'ensemble des covenants de GPA s'entend sur les données consolidées de GPA.*

*(2) Dette minorée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des clients.*

*(3) Capitaux propres consolidés (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle).*

Au 31 décembre 2014, ces ratios sont respectés.

### Exposition au risque de liquidité

Ce tableau représente l'échéancier de remboursement des passifs financiers constatés au 31 décembre 2014, pour leur montant nominal y compris les intérêts et sans tenir compte de l'actualisation.

Pour la partie des instruments financiers dérivés, le tableau a été élaboré sur la base des flux contractuels à payer ou à recevoir nets ou bruts selon la modalité de règlement des instruments. Lorsque le montant à payer ou à recevoir n'est pas fixe pour les instruments de taux, le montant présenté a été déterminé par référence à la courbe de taux d'intérêt prévalant à la date de clôture.

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance des contrats					2014 Total	Montant comptabilisé au bilan
	Montant dû à moins d'un an	Montant dû entre 1 et 2 ans	Montant dû entre 2 et 3 ans	Montant dû entre 3 et 5 ans	Montant dû dans 5 ans et plus		
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS NON DÉRIVÉS :</b>							
Emprunts obligataires et autres emprunts	4 757	1 160	1 481	2 484	5 947	15 830	13 567
Dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle	24	3	1	-	40	69	62
Contrats de location financement	28	27	24	37	76	193	105
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	11 045	55	5	9	28	11 141	11 141
<b>TOTAL</b>	<b>15 855</b>	<b>1 244</b>	<b>1 512</b>	<b>2 531</b>	<b>6 092</b>	<b>27 233</b>	
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS/(PASSIFS) :</b>							
<b>Dérivés de taux</b>							
Contrats dérivés – reçus	172	155	139	223	251	939	
Contrats dérivés – payés	(62)	(52)	(40)	(92)	(147)	(393)	
Contrats dérivés – réglés en net	4	-	-	-	-	3	
<b>Dérivés sur devise</b>							
Contrats dérivés – reçus	253	102	-	-	-	355	
Contrats dérivés – payés	(236)	(102)	-	-	-	(338)	
Contrats dérivés – réglés en net	(19)	(3)	14	-	-	(8)	
<b>Autres instruments dérivés</b>							
Contrats dérivés – reçus	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – payés	(9)	(14)	(5)	-	-	(28)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>86</b>	<b>109</b>	<b>130</b>	<b>103</b>	<b>530</b>	<b>379</b>

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

(en millions d'euros)	Échéance des contrats					2013 retraité Total	Montant comptabilisé au bilan
	Montant dû à moins d'un an	Montant dû entre 1 et 2 ans	Montant dû entre 2 et 3 ans	Montant dû entre 3 et 5 ans	Montant dû dans 5 ans et plus		
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS NON DÉRIVÉS :</b>							
Emprunts obligataires et autres emprunts	2 918	2 732	1 171	1 989	3 877	12 687	10 889
Dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle	33	-	3	20	26	82	75
Contrats de location financement	37	20	19	34	58	168	97
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	9 679	58	23	7	15	9 782	9 782
<b>TOTAL</b>	<b>12 668</b>	<b>2 810</b>	<b>1 215</b>	<b>2 050</b>	<b>3 977</b>	<b>22 719</b>	
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS/(PASSIFS) :</b>							
<b>Dérivés de taux</b>							
Contrats dérivés – reçus	191	166	145	209	189	899	
Contrats dérivés – payés	(95)	(100)	(103)	(180)	(205)	(684)	
Contrats dérivés – réglés en net	4	4	-	-	-	8	
<b>Dérivés sur devise</b>							
Contrats dérivés – reçus	217	96	-	-	-	313	
Contrats dérivés – payés	(219)	(96)	-	-	-	(315)	
Contrats dérivés – réglés en net	26	-	-	-	-	26	
<b>Autres instruments dérivés</b>							
Contrats dérivés – reçus	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – payés	(170)	-	-	(5)	-	(175)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>(47)</b>	<b>71</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>(17)</b>	<b>72</b>	<b>75</b>

### 11.6.5. Gestion du risque action

Au 31 décembre 2014, le Groupe ne détient pas d'investissements financiers significatifs dans des sociétés cotées autres que ses filiales ou de titres auto-détenus.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés (*total return swaps* sans option d'achat, *forward*, *call*) sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actions cotées de ses filiales (note 11.4.2). La valeur comptable

retenue pour ces instruments correspond à l'estimation de la valorisation à la date de clôture fournie par un établissement financier. La valorisation de ces instruments tient compte de paramètres de marché tels les taux d'intérêt et le cours de bourse.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas d'exposition au titre de ses options d'achat d'actions ordinaires. Enfin, il ne souscrit, dans le cadre de sa gestion courante de sa trésorerie, que des instruments monétaires qui ne sont pas soumis au risque action.

**NOTE 12. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION****Principe comptable**

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère d'une part (actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon), et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle d'autre part (intérêts ne donnant pas le contrôle des filiales). Une participation ne donnant pas le contrôle est définie comme la part d'intérêt dans une filiale qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à une société mère (ci-après "intérêts ne donnant pas le contrôle").

Les transactions réalisées avec les intérêts ne donnant pas le contrôle induisant une variation de parts d'intérêt de la société mère sans perte de contrôle affectent uniquement les capitaux propres car le contrôle ne change pas au sein de l'entité économique. Les flux de trésorerie provenant de variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement, qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle (cette notion englobant les augmentations de parts d'intérêts), sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement.

Dans le cas d'une acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée par intégration globale, le Groupe comptabilise la différence entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des intérêts ne donnant pas le contrôle en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon. Les frais attachés à ces opérations sont également enregistrés au sein des capitaux propres. Il en est de même pour les frais attachés aux cessions sans perte de contrôle. Concernant la cession d'intérêts majoritaires induisant une perte de contrôle, le Groupe constate une cession à 100 % des titres détenus suivie, le cas échéant, d'une acquisition à la juste-valeur de la part conservée. Ainsi, le Groupe constate un résultat de cession, présenté en "Autres produits opérationnels" ou en "Autres charges opérationnelles", sur la totalité de sa participation (part cédée et part conservée), revenant à réévaluer la partie conservée par le résultat. Les flux de trésorerie provenant de l'obtention ou de la perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement.

**Instruments de capitaux propres et instruments composés**

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres si les deux conditions suivantes sont réunies : (i) l'instrument n'inclut aucune obligation contractuelle de remettre à une autre entité de la trésorerie ou un autre actif financier, ou d'échanger des actifs ou des passifs financiers avec une autre entité à des conditions potentiellement défavorables à l'entité et (ii) dans le cas d'un instrument qui sera ou pourra être réglé en instruments de capitaux propres, il s'agit d'un instrument non dérivé qui n'inclut aucune obligation contractuelle de livrer un nombre variable d'instruments représentatifs de nos capitaux propres, ou d'un dérivé qui ne sera réglé qu'au moyen d'un échange d'un montant fixé de trésorerie ou d'un autre actif financier contre un nombre fixé de nos instruments de capitaux propres.

Le Groupe examine également les modalités particulières des contrats afin de s'assurer de l'absence d'obligation indirecte de rachat des instruments de capitaux propres en trésorerie, par la remise d'un autre actif financier ou encore par la remise d'actions d'une valeur sensiblement supérieure au montant de trésorerie ou de l'autre actif financier à remettre.

En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

Dès lors qu'il existe une composante "dette", cette dernière est évaluée de manière séparée et classée en "dette financière".

**Frais de transactions sur capitaux propres**

Les frais externes et internes (lorsque éligibles) directement attribuables aux opérations de capital ou sur instruments de capitaux propres sont comptabilisés, nets d'impôts, en diminution des capitaux propres. Les autres frais sont portés en charges de l'exercice.

**Actions auto-détenues**

Les actions auto-détenues sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle de ces actions est inscrit directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession, nettes de l'effet d'impôt attaché, n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

**Options sur actions propres**

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial ; les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la note 11.

### 12.1. Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché tout en assurant la flexibilité financière nécessaire à la poursuite du développement futur de l'activité. Le Groupe cherche à optimiser de manière continue sa structure financière par un équilibre optimal entre son endettement financier net, son EBITDA et ses capitaux propres. Ainsi, il peut adapter le montant des dividendes versés aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres ou émettre de nouvelles actions. En ce qui concerne le rachat de ses propres actions, le Groupe procède à des achats occasionnels sur le marché. Ces actions sont acquises essentiellement en vue d'assurer le contrat de liquidité et d'animer le marché des titres, de les conserver, de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions, tout plan d'épargne ou toute attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Les objectifs politiques et procédures de gestion sont demeurés identiques depuis plusieurs exercices.

En dehors des exigences légales, le Groupe n'est sujet à aucune exigence externe en termes de capitaux propres minimums.

### 12.2. Éléments sur capital social

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élève à 173 157 998 euros contre 173 051 921 euros au 31 décembre 2013.

Le capital social est composé de 113 175 162 actions ordinaires émises et entièrement libérées au 31 décembre 2014. Les actions ordinaires ont une valeur nominale de 1,53 euro.

En vertu des autorisations données au Conseil d'administration, le montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées, immédiatement et/ou à terme, ne doit pas excéder une valeur nominale de 80 millions d'euros.

Actions ordinaires émises et entièrement libérées (en nombre)	2014	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>113 105 831</b>	<b>112 674 236</b>
Levées d'options	69 232	195 756
Rémunération du dividende en actions	-	-
Création d'actions ordinaires suite à attribution gratuite	-	235 630
Création d'actions ordinaires suite à fusions/absorptions de sociétés	99	209
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>113 175 162</b>	<b>113 105 831</b>

### 12.3. Titres donnant accès à des nouvelles actions

Le Groupe a attribué des options de souscriptions d'actions à ses salariés dans le cadre de plan de souscription d'actions présentés en note 8.3.

caractéristiques particulières, de durée et de rémunération, cet instrument est classé en capitaux propres, soit pour un montant de 600 millions d'euros.

Le dividende, au taux de Constant Maturity Swap à 10 ans + 100 bp (le taux ne peut pas excéder 9 %), est comptabilisé en minoration des capitaux propres.

### 12.4. Actions propres et d'autocontrôle

Dans le cadre des autorisations données par les assemblées générales, des actions de la société Casino, Guichard-Perrachon S.A. ont été rachetées par le Groupe. Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 19 264, représentant 2 millions d'euros.

Le Groupe a procédé le 18 octobre 2013 à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 750 millions d'euros portant sur 7 500 titres. Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 31 janvier 2019. Ces titres porteront intérêt avec un coupon à 4,87 % jusqu'à cette date (et seront comptabilisés en dividendes en minoration des capitaux propres). Ce taux sera ensuite revu tous les cinq ans. En termes de traitement comptable, compte tenu de ses caractéristiques particulières, de durée et de rémunération, cet instrument est classé en capitaux propres pour un montant de 750 millions d'euros. Les frais d'émission nets de l'effet d'impôt ont été imputés sur les capitaux propres.

En janvier 2005, le Groupe a signé un contrat de liquidité avec la banque d'affaires Rothschild portant sur 700 000 titres Casino et un apport de 40 millions d'euros, en application du règlement européen n° 2273/2003. Au 31 décembre 2014, aucune action propre n'est détenue dans le cadre de ce contrat. Les fonds gérés n'ayant pas servi à l'acquisition de titres auto-détenus, ont été investis dans des parts de FCP monétaire. Ces fonds, respectant les critères définis de classement en équivalents de trésorerie, font partie de la trésorerie nette.

### 12.6. Autres instruments de capitaux propres

En date du 27 décembre 2013, Monoprix a procédé à l'émission d'obligations remboursables en actions de préférence Monoprix (ORA) en trois tranches pour un montant total de 500 millions d'euros en faveur de CACIB. La maturité de ces ORA est de 3 ans ; elles porteront intérêt à Euribor 6 mois +5,1 %. La parité de remboursement est fixe. Monoprix a la faculté discrétionnaire de différer les paiements de coupon en actions de préférence à la date de remboursement des ORA.

### 12.5. TSSDI

Le Groupe a émis en début d'année 2005 600 000 titres "super-subordonnés" à durée indéterminée (TSSDI) représentant une valeur de 600 millions d'euros. Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe et sa rémunération est subordonnée au versement d'un dividende au titre des actions ordinaires au cours des 12 derniers mois. En raison de ses

Le Groupe dispose en outre d'une option d'achat sur ces ORA qui peut être exercée au pair plus les intérêts courus, en partie ou en totalité, jusqu'en octobre 2016.

Les porteurs d'ORA disposent de certains droits protecteurs portant notamment sur le niveau d'endettement externe de Monoprix, les investissements et opérations de croissance externe, ainsi que les cessions de magasins, au-delà d'un certain seuil.

À maturité, les porteurs d'ORA recevront des actions de préférence Monoprix représentant 21,2 % du capital et donnant droit à un dividende double sur la quote-part de distribution correspondant aux résultats postérieurs à la date de conversion des ORA. Les actions de préférence bénéficieront d'un droit de vote et des mêmes droits protecteurs complémentaires des ORA.

Le Groupe a analysé l'opération de la manière suivante :

- l'ORA à parité fixe est un instrument de capitaux propres sauf pour la part des intérêts. L'option d'achat des ORA est à la main de Casino et n'entraîne pas la reclassification en dette financière des ORA ;
- Le Groupe a estimé que la valorisation des ORA à la date de leur émission était bien représentative d'une valeur de marché et que les caractéristiques des actions de préférence remises et leur valeur ne l'amènent pas à une obligation implicite d'exercer son option d'achat sur les ORA, de même que la politique de distribution qui reste à la main de l'Assemblée Générale [celle-ci étant prévue, après maturité des ORA, à hauteur de 80 % du bénéfice distribuable].

Les ORA sont des instruments composés qui présentent une composante dette présentée en "dettes financières" correspondant à la valeur actualisée des coupons d'intérêt jusqu'à échéance et une composante capitaux propres pour le solde net de frais et d'impôt présentée en "intérêts ne donnant pas le contrôle". Au 31 décembre 2014, la composante capitaux propres et la composante dette s'élevaient respectivement à 420 et 52 millions d'euros. L'option de promesse de vente a été comptabilisée en réduction des capitaux propres part du Groupe pour 4 millions d'euros nets d'impôt.

Le Groupe a accordé une garantie de situation nette consolidée [close au 31 décembre 2013] de Monoprix à CACIB dans le cadre de l'émission des ORA. Le plafond de cette garantie s'élève à 200 millions d'euros à laquelle est adossée une franchise de 20 millions d'euros. Cette garantie court jusqu'au 26 juin 2017.

## 12.7. Autres informations sur les primes et les réserves consolidées

### 12.7.1. Écarts de conversion

Les écarts de conversion, positifs ou négatifs, sont liés à l'évaluation au taux de clôture des capitaux propres des filiales étrangères et de la fraction des créances et des dettes faisant partie de l'investissement net dans les filiales étrangères.

#### Ventilation des écarts de conversion par pays au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2014	Variation 2014	Clôture 2014	Ouverture 2014	Variation 2014	Clôture 2014	Clôture 2014
Brésil	(749)	(78)	(827)	(1 583)	147	(1 436)	(2 263)
Argentine	(108)	(10)	(117)	-	-	-	(117)
Colombie	58	(125)	(67)	29	(112)	(83)	(149)
Uruguay	30	8	37	(9)	6	(2)	35
États-Unis	-	12	12	-	-	-	12
Thaïlande	-	86	86	(9)	58	49	135
Pologne	19	(4)	15	-	-	-	15
Océan Indien	(6)	-	(6)	(3)	-	(3)	(9)
Vietnam	(18)	26	9	(4)	3	-	9
Hong Kong	-	-	1	-	-	-	1
<b>TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION</b>	<b>(773)</b>	<b>(84)</b>	<b>(858)</b>	<b>(1 578)</b>	<b>104</b>	<b>(1 474)</b>	<b>(2 332)</b>

## Ventilation des écarts de conversion par pays au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2013 retraité	Variation 2013 retraité	Clôture 2013 retraité	Ouverture 2013 retraité	Variation 2013 retraité	Clôture 2013 retraité	Clôture 2013 retraité
Brésil	(203)	(546)	(749)	(470)	(1 113)	(1 583)	(2 332)
Argentine	(78)	(29)	(108)	-	-	-	(108)
Colombie	226	(169)	58	210	(181)	29	87
Uruguay	43	(14)	30	(2)	(6)	(9)	21
États-Unis	4	(4)	-	-	-	-	-
Thaïlande	71	(71)	-	40	(49)	(9)	(9)
Pologne	22	(3)	19	-	-	-	19
Océan Indien	(6)	-	(6)	(3)	-	(3)	(9)
Vietnam	(9)	(8)	(18)	(2)	(1)	(4)	(21)
<b>TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION</b>	<b>71</b>	<b>(844)</b>	<b>(773)</b>	<b>(227)</b>	<b>(1 351)</b>	<b>(1 578)</b>	<b>(2 351)</b>

La variation en 2013 résultait principalement de l'appréciation de l'euro par rapport à la devise brésilienne.

## 12.7.2. Annexe à l'état du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>	<b>(8)</b>	<b>2</b>
Variation de juste valeur sur la période	(12)	1
Recyclage en résultat	-	2
(Charge) ou produit d'impôt	4	(1)
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>	<b>21</b>	<b>(5)</b>
Variation de juste valeur sur la période	32	(5)
Recyclage en résultat	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	(11)	1
<b>Couverture d'investissement net</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Variation de juste valeur sur la période	-	-
Recyclage en résultat	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
<b>Écarts de conversion (note 12.7.1)</b>	<b>19</b>	<b>(2 195)</b>
Variation des écarts de conversion de la période	19	(2 195)
Recyclage en résultat lié à des cessions sur la période	-	-
<b>Écarts actuariels</b>	<b>(1)</b>	<b>8</b>
Variation de la période	(2)	13
(Charge) ou produit d'impôt	1	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>(2 188)</b>

**12.8. Intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs**

Les tableaux suivants présentent le détail des intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs :

(en millions d'euros)	GPA	Cnova	Éxito	Big C Thaïlande	Autres <sup>[2]</sup>	Total
<b>1<sup>er</sup> janvier 2014 retraité</b>	<b>5 590</b>	<b>-</b>	<b>1 327</b>	<b>352</b>	<b>481</b>	<b>7 750</b>
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	61,9 %	-	45,2 %	41,4 %		
% des droits de votes des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	0,06 %	-	45,2 %	41,4 %		
Pays	Brésil	Pays-Bas	Colombie	Thaïlande		
Résultat net	420	(12)	79	71	14	573
Autres éléments du résultat global au titre de la période	66	-	(112)	58	10	22
Dividendes versés/à verser	(94)	-	(37)	(22)	(10)	(164)
Autres mouvements	(375)	80	18	-	(3)	(280)
<b>31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>5 607</b>	<b>68</b>	<b>1 276</b>	<b>459</b>	<b>492</b>	<b>7 901</b>
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	58,7 %	41,9 %	45,2 %	41,4 %		
% des droits de votes des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	0,06 %	6,6 %	45,2 %	41,4 %		

[1] Les pourcentages des intérêts ne donnant pas le contrôle mentionnés dans ce tableau ne comprennent pas les propres intérêts ne donnant pas le contrôle des sous-groupes.

[2] Dont Monoprix pour 420 millions d'euros. Depuis avril 2013, Monoprix est consolidé par intégration globale à 100 %. Les 420 millions d'euros d'intérêts ne donnant pas le contrôle correspondent au montant net de frais et d'impôt de l'émission d'obligations remboursables en actions de préférence Monoprix du 27 décembre 2013, au profit de CACIB.

(en millions d'euros)	GPA	Éxito	Big C Thaïlande	Mercialys	Autres <sup>[2]</sup>	Total
<b>1<sup>er</sup> janvier 2013 retraité</b>	<b>5 574</b>	<b>1 434</b>	<b>347</b>	<b>288</b>	<b>51</b>	<b>7 694</b>
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[2]</sup>	61,8 %	45,2 %	41,4 %	59,8 %		
% des droits de votes des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	0,06 %	45,2 %	41,4 %	59,8 %		
Pays	Brésil	Colombie	Thaïlande	France		
Résultat net	437	80	72	60	20	669
Autres éléments du résultat global au titre de la période	(1 112)	(180)	(49)	-	(8)	(1 350)
Dividendes versés/à verser	(107)	(35)	(17)	-	(18)	(177)
Autres mouvements	798	29	-	(348)	436	915
<b>31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ</b>	<b>5 590</b>	<b>1 327</b>	<b>352</b>	<b>-</b>	<b>481</b>	<b>7 750</b>
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	61,9 %	45,2 %	41,4 %	<sup>[3]</sup>		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>[1]</sup>	0,06 %	45,2 %	41,4 %	<sup>[3]</sup>		

[1] Les pourcentages des intérêts ne donnant pas le contrôle mentionnés dans ce tableau ne comprennent pas les propres intérêts ne donnant pas le contrôle des sous-groupes.

[2] Dont Monoprix pour 420 millions d'euros. Depuis avril 2013, Monoprix est consolidé par intégration globale à 100 %. Les 420 millions d'euros d'intérêts ne donnant pas le contrôle correspondent au montant net de frais et d'impôt de l'émission d'obligations remboursables en actions de préférence Monoprix du 27 décembre 2013, au profit de CACIB.

[3] Voir note 3.2.

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

Les tableaux suivants présentent les informations financières résumées des filiales dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives. Ces informations sont présentées en conformité avec les normes IFRS, ajustées le cas échéant des réévaluations de juste valeur à la date de

prise de contrôle ou perte de contrôle et des retraitements d'homogénéisation de principes comptables avec ceux du Groupe. Les montants sont présentés avant éliminations des comptes et opérations réciproques :

(en million d'euros)	GPA		Cnova	Éxito <sup>(3)</sup>		BIG C Thaïlande	
	2014 <sup>(1)</sup>	2013	2014 <sup>(2)</sup>	2014	2013	2014	2013
Chiffre d'affaires	19 367	20 136	1 657	3 691	3 716	3 025	3 093
Résultat net des activités poursuivies	591	619	(32)	169	173	171	172
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	420	437	(12)	79	80	71	72
Autres éléments du résultat global	73	(1 557)	(12)	(236)	(357)	133	(112)
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>663</b>	<b>(938)</b>	<b>(44)</b>	<b>(67)</b>	<b>(184)</b>	<b>304</b>	<b>60</b>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	486	(675)	(12)	(33)	(100)	129	23
Actifs courants	6 284	5 868	1 352	1 477	1 528	694	484
Actifs non courants	11 148	10 847	940	2 112	2 100	2 016	1 781
Passifs courants	(5 954)	(5 293)	(1 691)	(1 057)	(950)	(1 114)	(875)
Passifs non courants	(2 831)	(3 180)	(13)	(121)	(165)	(417)	(467)
<b>Actif net</b>	<b>8 647</b>	<b>8 242</b>	<b>587</b>	<b>2 411</b>	<b>2 513</b>	<b>1 180</b>	<b>922</b>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	5 607	5 590	68	1 276	1 347	459	352
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	1 243	1 886	442	370	316	288	269
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(467)	(676)	(45)	(258)	(63)	(84)	(174)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financements	(487)	(773)	188	(124)	(74)	(106)	(135)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	23	(482)	(12)	-	-	-	-
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>312</b>	<b>(45)</b>	<b>573</b>	<b>(12)</b>	<b>178</b>	<b>98</b>	<b>(39)</b>
<i>Dividendes versés aux intérêts ne donnant pas le contrôle sur l'exercice</i>	51	116	-	44	43	21	19

(1) Hors entités du sous-groupe Cnova.

(2) Les montants présentés correspondent au groupe Cnova depuis sa création le 24 juillet 2014.

(3) Hors Devoto et sous-groupe Grupo Disco de Uruguay (mis en équivalence).

## 12.9. Dividendes

L'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014, a décidé la mise en distribution, au titre de l'exercice 2013, d'un dividende d'un montant de 3,12 euros par action ordinaire payé en numéraire. Le montant comptabilisé en moins des capitaux propres s'élève à 353 millions pour 113 105 831 actions (338 millions versés en 2013 au titre de l'exercice 2012).

Le Conseil d'administration proposera la distribution d'un dividende brut de 3,12 euros pour les actions ordinaires au titre de l'exercice 2014. Sur la base de 113 175 162 actions au 31 décembre 2014, le dividende proposé représente un montant provisoire de 353 millions d'euros ; il sera modifié en 2015 pour tenir compte des actions auto-détenues à la date de distribution effective. Les états financiers présentés avant répartition ne reflètent pas ce dividende qui est sujet à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

**12.10. Résultat net par action****Principe comptable**

Le résultat par action de base est calculé sur le nombre moyen d'actions pondéré selon la date de création des actions dans l'exercice, à l'exception des actions émises en paiement du dividende et déduction faite des actions auto-détenues. Le résultat par action dilué est calculé selon la méthode du rachat d'actions ("Treasury stock method"), qui :

- au numérateur, corrige le résultat des intérêts financiers sur les obligations remboursables en actions et du dividende des TSSDI ;
- au dénominateur, rajoute au nombre basique d'actions, le nombre d'actions potentielles qui résulteront des instruments dilutifs (bons de souscription, options, actions gratuites), déduction faite du nombre d'actions qui pourraient être rachetées au prix du marché avec les fonds recueillis de l'exercice des instruments concernés. Le prix de marché retenu correspond au cours moyen de l'action sur l'exercice.

Les instruments de capitaux propres donnant accès au capital ne sont retenus dans le calcul indiqué ci-dessus que pour autant qu'ils aient un effet dilutif sur le résultat par action.

**12.10.1. Nombre d'actions**

Nombre dilué d'actions entrant dans le calcul	2014	2013
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS EN CIRCULATION AU COURS DE LA PÉRIODE</b>		
Actions ordinaires totales	113 143 859	112 894 920
Actions ordinaires auto-détenues	(137 275)	(128 746)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires avant dilution</b> (1)	<b>113 006 584</b>	<b>112 766 174</b>
<b>ÉQUIVALENTS ACTIONS PROVENANT DES :</b>		
Plan d'option de souscription	94 359	318 174
Instruments non dilutifs (hors marché ou couverts par des calls)	-	-
<b>Nombre moyen pondéré d'instruments dilutifs</b>	<b>94 359</b>	<b>318 174</b>
Nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (1)	(62 822)	(266 742)
Effet de dilution des plans d'options de souscription	31 538	51 432
Plans d'attribution d'actions gratuites	-	101 019
<b>Effet de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives</b>	<b>31 538</b>	<b>152 451</b>
<b>TOTAL DES ACTIONS APRÈS DILUTION</b> (2)	<b>113 038 122</b>	<b>112 918 625</b>

(1) En application de la méthode du rachat d'actions, les fonds recueillis à l'exercice des bons et options sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix de marché. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées vient en diminution du nombre total des actions qui résulteraient de l'exercice des droits. Le nombre théorique est plafonné au nombre d'actions qui résulteraient de l'exercice des droits.

**12.10.2. Résultats attribuables aux actions ordinaires**

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>251</b>	<b>855</b>
Dividendes attribuables aux porteurs de TSSDI	(21)	(18)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, ATTRIBUABLES AUX ACTIONS ORDINAIRES</b> (3)	<b>231</b>	<b>837</b>
dont :		
• résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(4) 232	839
• résultat net des activités abandonnées, part du Groupe	(2)	(2)
Résultat net, part du Groupe, attribuable aux ORA Monoprix	(42)	-
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ, PART DU GROUPE, ATTRIBUABLES AUX ACTIONS ORDINAIRES</b> (5)	<b>189</b>	<b>837</b>
dont :		
• résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(6) 190	839
• résultat net des activités abandonnées, part du Groupe	(2)	(2)

## 12.10.3. Résultat par action

(en euros)		2014	2013 retraité
<b>Résultat de base par action, part du Groupe :</b>			
• de l'ensemble consolidé	(3)/(1)	2,04	7,42
• des activités poursuivies	(4)/(1)	2,06	7,44
<b>Résultat dilué par action, part du Groupe :</b>			
• de l'ensemble consolidé	(5)/(2)	1,67	7,41
• des activités poursuivies	(6)/(2)	1,68	7,43

## NOTE 13. PROVISIONS

**Principe comptable**

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable, et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques pour le Groupe. Les provisions font l'objet d'une actualisation lorsque l'impact de l'actualisation est significatif.

Ainsi, afin de couvrir les coûts inhérents aux services après-vente sur les matériels vendus avec garantie, le Groupe enregistre dans ses comptes une provision. Cette provision représente le montant estimé, en fonction des statistiques des charges constatées par le passé, des réparations pendant la durée de la garantie. Cette provision est reprise chaque année pour le montant réel du coût du service rendu enregistré en charges.

Une provision pour restructuration est comptabilisée dès lors qu'il y a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision de la Direction matérialisée avant la date de clôture par l'existence d'un plan détaillé et formalisé et l'annonce de ce plan aux personnes concernées.

Les autres provisions correspondent à des risques et charges identifiés de manière spécifique.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle de l'entité ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Ils ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une information en annexe.

## 13.1. Décomposition et variations

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2014 retraité	Dotations 2014	Reprises utilisées 2014	Reprises non utilisées 2014	Variation de périmètre	Variation de change	Autres	31 décembre 2014
Service après-vente	5	1	(5)	-	-	-	-	1
Retraite	241	10	(5)	(6)	1	-	9	249
Médaille du travail	30	2	(1)	-	-	-	-	32
Prime pour services rendus	12	-	-	-	-	-	-	12
Litiges divers	55	22	(17)	(15)	2	-	-	48
Divers risques et charges	816	315	(147)	(157)	(9)	6	(8)	816
Restructurations	18	20	(11)	(6)	3	-	-	23
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>1 177</b>	<b>369</b>	<b>(185)</b>	<b>(184)</b>	<b>(4)</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1 180</b>
dont courant	214	341	(164)	(167)	5	-	(60)	169
dont non courant	963	29	(21)	(18)	(9)	5	61	1 011

Les provisions pour litiges, risques et charges divers sont composées d'une multitude de sommes liées à des procédures contentieuses en matière sociale (prud'hommes), immobilière (litiges sur travaux, loyers contestés, éviction de locataires...), fiscale ou économique (contrefaçons...).

De manière plus spécifique, les divers risques et charges s'élèvent à 816 millions d'euros et comprennent principalement les provisions relatives à GPA (note 13.2).

### 13.2. Détail des provisions pour risques et charges de GPA

(en millions d'euros)	Litiges PIS/Cofins/CPMF <sup>(1)</sup>	Autres litiges fiscaux	Litiges salariaux	Litiges civils	Total
31 décembre 2014	59	389	162	72	682
31 décembre 2013	147	332	102	59	640

(1) TVA et taxes assimilées.

Dans le cadre de ces litiges, GPA conteste le paiement de certains impôts, cotisations et obligations sociales. Dans l'attente des décisions définitives des tribunaux administratifs, ces diverses contestations ont donné lieu à des versements en dépôts et cautionnements des montants correspondants (note 6.9). À ces versements, s'ajoutent les garanties données par GPA (note 6.10).

### 13.3. Passifs et actifs éventuels

Le Groupe est engagé dans le cours normal de ses activités dans un certain nombre de litiges et arbitrages avec des tiers ou avec l'administration fiscale de certains pays. Des provisions sont constituées au titre de ces litiges et arbitrages lorsqu'il existe une obligation (légale, contractuelle ou implicite) envers un tiers à la date de clôture, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie soit nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de cette sortie de ressources peut être estimé avec une fiabilité suffisante.

Les passifs éventuels sur les participations dans les entreprises associées et ceux dans les coentreprises sont décrits dans la note 3.3.6.

#### Litige avec la famille Baud

Des litiges divers faisant suite à des demandes de la famille Baud jugées infondées par le Groupe restent en cours au 31 décembre 2014.

#### Procédure en défense à l'initiative des cédants du bloc de contrôle dans Globex Utilidades SA

En juin 2009, GPA, par l'intermédiaire d'une de ses filiales, a fait l'acquisition du bloc de contrôle de Globex Utilidades SA, une société leader sur le marché de la distribution des produits électroniques et électro-ménagers sous l'enseigne "Ponto Frio".

L'ancien actionnaire majoritaire (Morzan Empreendimentos), considérant que GPA et solidairement ses actionnaires de contrôle, dont Wilkes, la holding de contrôle de GPA, mais également Casino, Guichard-Perrachon et trois autres de ses sous-holdings, n'ont pas respecté les stipulations du contrat relatives aux modalités du paiement du prix pour la portion payable en titres GPA, a initié une procédure arbitrale devant la Chambre de Commerce Internationale par une requête datée du 30 mai 2012.

À ce stade, le tribunal arbitral est en cours d'instruction. En tout état de cause, ni GPA, ni ses actionnaires de contrôle ne considèrent la demande comme fondée. Subsidiairement, hormis GPA et Wilkes qui sont parties au contrat de cession de titres, aucune des autres parties appelées en défense ne saurait être liée par les stipulations dudit contrat, ce que le tribunal arbitral a confirmé le 9 juillet 2013. Des audiences au fond se sont tenues du 9 au 12 juin 2014 et un mémoire a été déposé auprès du tribunal arbitral le 30 septembre 2014. La sentence est attendue au début du deuxième trimestre 2015.

#### Sinistre thaïlandais

Lors des événements du 2<sup>e</sup> trimestre 2010 qui se sont déroulés à Bangkok, la filiale Big C Thaïlande avait subi des pertes résultant d'un incendie ayant entraîné la destruction totale ou partielle d'un certain nombre d'actifs et de pertes d'exploitation. Les discussions avec les assurances sont en cours de finalisation qui devraient aboutir au règlement de l'indemnité reconnue dans les comptes à hauteur de 10 millions d'euros en 2015.

#### Passifs éventuels GPA

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
INSS (cotisations sociales patronales liées au régime de protection sociale)	99	87
IRPJ – IRRF et CSLL (impôts sur les bénéfices)	425	398
PIS, COFINS et CPMF (TVA et taxes assimilées)	286	302
ISS, IPTU et ITBI (impôt sur les services, impôt sur la propriété immobilière urbaine et impôt sur les opérations immobilières)	102	96
ICMS (TVA)	1 334	995
Litiges civils	157	209
<b>TOTAL</b>	<b>2 402</b>	<b>2 087</b>

GPA a recours à des sociétés de conseils dans le cadre de litiges fiscaux, dont les honoraires dépendent de la résolution des litiges en faveur de GPA. Au 31 décembre 2014, le montant estimé s'élève à 20 millions d'euros (12 millions d'euros au 31 décembre 2013).

### NOTE 14. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les parties liées sont :

- les sociétés mères (principalement Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris) ;
- les entités qui exercent un contrôle conjoint ou une influence notable sur l'entité ;
- les filiales (note 17) ;
- les entreprises associées (principalement Mercialys) (note 3) ;
- les coentreprises (note 3) ;
- les membres du Conseil d'administration et membres du Comité de direction (note 8.4).

La société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion courante du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Elle bénéficie également du conseil de ses actionnaires par l'intermédiaire de la société Euris, société de contrôle ultime, avec laquelle une convention de conseil et d'assistance en matière stratégique a été conclue en 2003.

Cdiscount a procédé à des cessions de créances sur le premier semestre 2013 à Banque du Groupe Casino pour un montant de 122 millions d'euros.

Une transaction a été signée avec Mercialys et une filiale de Foncière Euris sur l'agrandissement du centre commercial de Toulouse Fenouillet pour un prix de revient de 98 millions d'euros. Ce projet est porté par Foncière Euris à hauteur de 90 % (qui en a le contrôle) et par Mercialys à hauteur de 10 %. Il sera livré en 2016, Casino assurant les travaux aux conditions de marché.

Par ailleurs, le Groupe a signé deux opérations en 2014 avec une filiale de Foncière Euris. La première opération porte sur la cession d'un actif immobilier polonais détenu par une société mise en équivalence à hauteur de 10 % pour une quote-part de prix de 25 millions d'euros. La deuxième opération est une transaction immobilière où Mayland, filiale de Casino en Pologne, et Foncière Euris ont investi, à hauteur respectivement de 20 % et de 80 %, dans une structure hébergeant le centre commercial de Centrum Serenada (Krakow), Foncière Euris contrôlant cette structure. Au 31 décembre 2014, Mayland a cédé à Centrum Serenada un terrain pour un montant de 16 millions d'euros et a signé un contrat de promotion immobilière avec cette même structure. Le projet débutera sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2015 pour s'achever au 4<sup>e</sup> trimestre 2016.

Les transactions avec les parties liées personnes physiques (administrateurs, mandataires sociaux et les membres de leur famille) n'ont pas de caractère significatif.

### NOTE 15. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement n'est intervenu entre la date de clôture et le 16 février 2015, date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'administration et d'autorisation de leur communication.

### NOTE 16. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires comptabilisés en charge au titre de l'audit des comptes du groupe Casino s'élèvent à 10 millions d'euros au 31 décembre 2014 (10 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Les honoraires des diligences directement liées s'élèvent, quant à eux, à 0,2 million d'euros au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014 (0,6 million d'euros au 31 décembre 2013).

## NOTE 17. PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Au 31 décembre 2014, le groupe Casino comprend 2 023 sociétés consolidées. Les principales sont les suivantes :

Sociétés	2014			2013 retraité		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>Casino, Guichard-Perrachon SA</b>	<b>Société mère</b>			<b>Société mère</b>		
<b>FRANCE – DISTRIBUTION</b>						
Casino Carburants	100	100	IG	100	100	IG
Casino Information Technology	100	100	IG	100	100	IG
Casino Services	100	100	IG	100	100	IG
Distribution Casino France ("DCF")	100	100	IG	100	100	IG
Distridyn	49,99	49,99	MEE	49,99	49,99	MEE
Easydis	100	100	IG	100	100	IG
EMC Distribution	100	100	IG	100	100	IG
Floréal	100	100	IG	100	100	IG
Geimex	49,99	49,99	MEE	49,99	49,99	MEE
<b>Groupe Monoprix</b>						
Les galeries de la croisette <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Monoprix	100	100	IG	100	100	IG
Monoprix Exploitation (MPX) <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Monop' <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Naturalia <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Société Auxiliaire de Manutention Accélérée de Denrées Alimentaires «S.A.M.A.D.A.» <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Société L.R.M.D. <sup>(1)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
<b>Groupe Franprix-Leader Price</b>						
Cafige	100	100	IG	100	100	IG
Cofilead	100	100	IG	100	100	IG
DBMH	100	100	IG	100	100	IG
Distribution Franprix	100	100	IG	100	100	IG
Distribution Leader – Price	100	100	IG	100	100	IG
Distri Sud-Ouest (DSO)	100	100	IG	100	100	IG
Figeac	100	100	IG	100	100	IG
Franprix Holding	100	100	IG	100	100	IG
Franprix-Leader Price	100	100	IG	100	100	IG
Franprix- Leader Price Finance	100	100	IG	100	100	IG
Leader Price Exploitation	100	100	IG	100	100	IG
Norma	100	100	IG	100	100	IG
Parfidis	36	36	MEE	36	36	MEE
Pro Distribution	60	60	IG	60	60	IG
R.L.P.I	100	100	IG	100	100	IG
Sarjel	60	60	IG	60	60	IG
Sédifrais	100	100	IG	100	100	IG
Sofigep	100	100	IG	100	100	IG

# Comptes consolidés au 31 décembre 2014

## 3.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sociétés	2014			2013 retraité		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>Groupe Codim</b>						
Codim 2	100	100	IG	100	100	IG
Hyper Rocade 2	100	100	IG	100	100	IG
Pacam 2	100	100	IG	100	100	IG
Unigros 2	100	100	IG	100	100	IG
<b>FRANCE – IMMOBILIER</b>						
<b>Groupe Immobilier</b>						
Green Yellow SAS	97,50	97,50	IG	90,76	92,87	IG
L'Immobilière Groupe Casino SAS	100	100	IG	100	100	IG
Sudéco SAS	100	100	IG	100	100	IG
<b>Groupe Mercalys (société cotée)</b>						
Mercalys SA	40,25	40,25	MEE	40,27	40,27	MEE
<b>Promotion immobilière</b>						
Plouescadis	100	100	IG	100	100	IG
<b>E-COMMERCE</b>						
<b>Groupe Cnova NV (société cotée)</b>	<b>93,39</b>	<b>58,12</b>	<b>IG</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Cdiscount Group	99,81	58,01	IG	100	100	IG
Cdiscount SA	100	58,19	IG	99,78	99,78	IG
C'nova Comercio Electronico	100	58,12	IG	-	-	-
Cnova Finança	100	58,12	IG	-	-	-
E-Trend	100	58,01	IG	71,28	60,61	IG
<b>FRANCE – AUTRES ACTIVITÉS</b>						
Banque du Groupe Casino	50	50	MEE	50	50	MEE
Casino Finance	100	100	IG	100	100	IG
Casino Restauration SAS	100	100	IG	100	100	IG
Restauration collective Casino SAS	100	100	IG	100	100	IG
<b>INTERNATIONAL – POLOGNE</b>						
Mayland	100	100	IG	100	100	IG
<b>INTERNATIONAL – THAÏLANDE</b>						
<b>Groupe Big C (société cotée)</b>	<b>58,55</b>	<b>58,55</b>	<b>IG</b>	<b>58,55</b>	<b>58,55</b>	<b>IG</b>
<b>INTERNATIONAL – ARGENTINE</b>						
Libertad SA	100	100	IG	100	100	IG
<b>INTERNATIONAL – BRÉSIL</b>						
Sudaco	100	100	IG	100	100	IG
Wilkes	100	100	IG	100	100	IG
<b>Groupe GPA (société cotée)</b>	<b>99,94</b>	<b>41,32</b>	<b>IG</b>	<b>99,94</b>	<b>38,07</b>	<b>IG</b>
Banco Investcred Unibanco S.A. ["BINV"] <sup>(2) (4)</sup>	50	21,67	MEE	50	21,67	MEE
Financeira Itaú CBD S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento ["FIC"] <sup>(2) (4)</sup>	50	41,93	MEE	50	41,93	MEE
GPA Malls & Properties Gestão de Ativos e Serviços. Imobiliários Ltda. <sup>(2)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Indústria de Móveis Bartira Ltda. ["Bartira"] <sup>(5) (6)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Novasoc Comercial Ltda. <sup>(2) (3)</sup>	99,98	10	IG	99,98	10	IG
Sé Supermercado Ltda. <sup>(2)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Sendas Distribuidora S.A. <sup>(2)</sup>	100	100	IG	100	100	IG
Via Varejo (société cotée) <sup>(2)</sup>	62,25	43,35	IG	62,25	43,35	IG

Sociétés	2014			2013 retraité		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>INTERNATIONAL – COLOMBIE</b>						
<b>Groupe Éxito (société cotée)</b>	<b>54,77</b>	<b>54,77</b>	<b>IG</b>	<b>54,77</b>	<b>54,77</b>	<b>IG</b>
Devoto <sup>(7)</sup>	96,8	96,8	IG	96,55	96,55	IG
Distribuidora de Textiles y Confecciones SA DIDETEXCO <sup>(7)</sup>	94	94	IG	94	94	IG
Grupo Disco Uruguay <sup>(7)</sup>	62,49	62,49	MEE	62,49	62,49	MEE
Trust Viva Villavincencio <sup>(7)</sup>	51	51	IG	54	54	IG
<b>INTERNATIONAL – OCÉAN INDIEN</b>						
Vindémia Distribution	100	100	IG	100	100	IG
Vindémia Logistique	100	100	IG	100	100	IG
<b>INTERNATIONAL – VIETNAM</b>						
Cavi Ltd	100	100	IG	100	100	IG
Cavi Real Estate Ltd	100	100	IG	100	100	IG
Cavi Retail Ltd	100	100	IG	100	100	IG
Espace BigC An Lac	100	80	IG	100	80	IG
Espace BigC Hai Phong	100	100	IG	100	100	IG
Espace Bourbon Than Long	100	65	IG	100	65	IG
Viet Nhat Real Estate	100	100	IG	100	100	IG
<b>HOLDINGS – FRANCE ET INTERNATIONAL</b>						
Alaméa Investments <sup>(8)</sup>	5	99,95	IG	5	99,95	IG
Bergsaar BV	100	100	IG	100	100	IG
Casino International SAS	100	100	IG	100	100	IG
Forézienne de participations	100	100	IG	100	100	IG
Géant Foncière BV	100	100	IG	100	100	IG
Géant Holding BV	100	100	IG	100	100	IG
Géant International BV	100	100	IG	100	100	IG
Gelase SA	100	100	IG	100	100	IG
Intexa (société cotée)	97,91	97,91	IG	97,91	97,91	IG
Latic	100	100	IG	100	100	IG
Marushka Holding BV	100	100	IG	100	100	IG
Polca Holding SA	100	100	IG	100	100	IG
Saowanee	100	48,99	IG	100	48,99	IG
Ségisor SA	100	100	IG	100	100	IG
Tevir SA	100	100	IG	100	100	IG
Tonquin BV	100	100	IG	100	100	IG
Spice Espana	100	100	IG	100	100	IG

[1] Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe Monoprix.

[2] Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe GPA.

[3] Bien que GPA ne possède que 10 % de la société Novasoc, cette société est consolidée selon la méthode de l'intégration globale car GPA détient 99,98 % des droits de vote de cette dernière conformément au pacte d'actionnaire.

[4] Les sociétés FIC et BINV financent les achats des clients de GPA. Ces entités résultent d'un partenariat entre Banco Itaú Unibanco S.A. ("Itaú Unibanco"), GPA, et Via Varejo et sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, GPA n'exerçant qu'une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières.

[5] Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe Via Varejo.

[6] Jusqu'à fin octobre 2013, la société Bartira était consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle bien que GPA ne détenait, à travers sa filiale Via Varejo, que 25 % des droits de vote. Les 75 % restant étaient détenus par la famille Klein à travers la société Casa Bahia Comercial Ltda. GPA et la famille Klein avaient signé un partenariat établissant le contrôle conjoint de cette filiale qui stipulait que toute décision opérationnelle ou financière doit recevoir l'approbation unanime des partenaires.

[7] Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe Éxito.

[8] Alaméa Investments est une société anonyme luxembourgeoise détenue à hauteur de 95 % par une banque et à hauteur de 5 % par le Groupe. Cette société est une entité ad hoc structurée et compte tenu des caractéristiques de la structure mise en place est consolidée selon la méthode de l'intégration globale.

## NOTE 18. NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

### Textes non adoptés par l'Union européenne à la date de clôture

L'IASB a publié les normes, amendements de normes et interprétations suivants non encore adoptés par l'Union européenne :

Norme (date d'application pour le Groupe)	Description de la norme
IFRS 9 <i>Instruments financiers</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2018)	Cette norme est d'application rétrospective. Elle propose une approche logique et unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels ; un modèle unique de dépréciation, prospectif et fondé sur les "pertes attendues" ; et une approche sensiblement réformée de la comptabilité de couverture. De plus, les informations en annexe sont renforcées.
IFRS 15 <i>Produits provenant des contrats avec les clients</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2017)	Cette norme est d'application rétrospective. Elle pose les principes de comptabilisation du chiffre d'affaires relatif aux contrats conclus avec des clients (sont exclus les contrats qui relèvent de normes spécifiques : les contrats de location, les contrats d'assurance et les instruments financiers). Le principe de base est de comptabiliser le produit pour décrire le transfert de biens ou de services à un client, et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.
Amendements à IAS 1 <i>Initiative Informations à fournir</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2016)	Ces amendements de la norme sont d'application prospective. L'amendement publié vient préciser les dispositions sur deux points : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'application de la notion de matérialité, en précisant qu'elle s'applique aux états financiers y compris les notes annexes et que l'inclusion d'informations non significatives peut être nuisible à leur compréhension ;</li> <li>• l'application du jugement professionnel, en modifiant à la marge certaines formulations considérées comme prescriptives et ne laissant de ce fait pas de place au jugement</li> </ul>
Amendements à IFRS 11 <i>Acquisition d'une participation dans une entreprise commune</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2016)	Ces amendements de la norme sont d'application prospective. L'amendement publié vient préciser la manière de comptabiliser les acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise ["business"] au sens d'IFRS 3 – Regroupements d'entreprises. Pour ces acquisitions, une entité doit appliquer les principes comptables relatifs aux regroupements d'entreprises d'IFRS 3 ainsi que les autres IFRS qui ne sont pas en contradiction avec les dispositions d'IFRS 11.
Amendements à IAS 16 et IAS 38 <i>Clarification sur les modes d'amortissements acceptables</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2016)	Ces amendements de la norme sont d'application prospective. L'IASB a précisé que l'utilisation d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée, car les revenus générés par une activité qui inclut l'utilisation d'un actif reflètent des facteurs autres que la consommation des avantages économiques liés à cet actif.

Norme (date d'application pour le Groupe)	Description de la norme
Amendements à IFRS 10 et IAS 28 <i>Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2016)	Ces amendements des normes sont d'application prospective. L'objectif des amendements est de réduire les discordances entre les dispositions d'IFRS 10 et d'IAS 28 relatives à la vente ou l'apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise. La principale conséquence de ces amendements est qu'un résultat de cession (profit ou perte) soit reconnu intégralement, lorsque la transaction concerne une entreprise au sens d'IFRS 3 (qu'il s'agisse d'une filiale ou non).
Améliorations annuelles des normes IFRS <i>Cycle 2012-2014</i> (1 <sup>er</sup> janvier 2016)	Ces amendements des normes sont d'application prospective. Les normes concernées sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ;</li> <li>• IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir ;</li> <li>• IAS 19 – Avantages du personnel ;</li> <li>• IAS 34 – Information financière intermédiaire.</li> </ul>
Amendements IAS 19 <i>Contribution des membres du personnel</i> (1 <sup>er</sup> juillet 2014)	Ces amendements de la norme sont d'application prospective. Ils s'appliquent aux contributions des membres du personnel ou des tiers à des régimes à prestations définies. L'objectif est de simplifier la comptabilisation des contributions qui sont indépendantes du nombre d'années de service du membre du personnel.
Améliorations annuelles des normes IFRS <i>Cycle 2010-2012 et 2011-2013</i> (1 <sup>er</sup> juillet 2014)	Ces amendements des normes sont d'application prospective. Les normes concernées sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• IFRS 1 – Première adoption des IFRS ;</li> <li>• IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions ;</li> <li>• IFRS 3 – Regroupements d'entreprises ;</li> <li>• IFRS 8 – Secteurs opérationnels ;</li> <li>• IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur ;</li> <li>• IAS 16 – Immobilisations corporelles et IAS 38 ;</li> <li>• Immobilisations incorporelles ;</li> <li>• IAS 24 – Informations relatives aux parties liées ;</li> <li>• IAS 40 – Immeubles de placement.</li> </ul>

Le Groupe a appliqué par anticipation l'amendement à IFRS 7 relatif à l'évaluation de l'implication continue dans les contrats de services.

Le Groupe n'a appliqué aucune autre de ces nouvelles normes ou amendements par anticipation et est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à leur première application.

## NOTE 19. TABLE DE CONCORDANCE DES NOTES ANNEXES 2014/2013

	Présentation 2014	Présentation 2013
<b>Principes comptables généraux</b>	<b>Note 1</b>	<b>Note 1</b>
Référentiel	1.1	1.1
Base de préparation et de présentation des comptes consolidés	1.2	1.2
Changements comptables et retraitement de l'information comparative	1.3	-
<b>Faits marquants</b>	<b>Note 2</b>	<b>Note 2</b>
<b>Périmètre de consolidation</b>	<b>Note 3</b>	<b>Note 1/3</b>
Principes comptables liés au périmètre de consolidation	3	1.4.1/1.4.2/1.4.5
Opérations de périmètre 2014	3.1	3.1/3.2/3.3/3.4/3.5/3.6/3.7
Opérations de périmètre 2013	3.2	4.1/4.2
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	3.3	19/20/36.1
Engagements liés au périmètre de consolidation	3.4	1.3/1.4.20/30.4/34.2.1/34.2.2
Actifs détenus en vue de la vente	3.5	1.4.17/12
<b>Compléments d'information sur le tableau de flux de trésorerie</b>	<b>Note 4</b>	<b>Note 5</b>
Variation du BFR lié à l'activité	4.1	5.1
Incidence sur la trésorerie des variations de périmètre avec changement de contrôle	4.2	5.2
Incidence sur la trésorerie des transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle sans changement de contrôle	4.3	5.4
<b>Information sectorielle</b>	<b>Note 5</b>	<b>Note 1/6</b>
Indicateurs clés par secteur opérationnel	5.1	6.1
Indicateurs clés par zone géographique	5.2	6.2
<b>Données liées à l'activité</b>	<b>Note 6</b>	<b>Note 1/7/8/21/22/23/24/34</b>
Produits des activités ordinaires	6.1	1.4.23/7.1
Coût d'achat complet des marchandises vendues	6.2	1.4.24/7.2
Nature de charge par fonction	6.3	1.4.25/1.4.26 1.4.27/7.3
Amortissements	6.4	7.3.3
Autres produits et charges opérationnels	6.5	1.4.28/8
Stocks	6.6	1.4.16/22
Créances clients	6.7	1.4.13/23
Autres actifs courants	6.8	24
Autres actifs non courants	6.9	21
Engagements hors bilan	6.10	34.1/34.2
<b>Contrats de location</b>	<b>Note 7</b>	<b>Note 1/7/16/21/34</b>
Charges de location simple	7.1	7.3.2
Loyers prépayés	7.2	21.2
Engagements sur contrats de location simple (hors bilan)	7.3	34.3
Charges de location financement	7.4	7.3.2
Immobilisations financées en location financement	7.5	16.3
Engagements sur contrats de location financement (hors bilan)	7.6	34.3

	Présentation 2014	Présentation 2013
<b>Charges de personnel</b>	<b>Note 8</b>	<b>Note 1/7/27/29/36</b>
Frais de personnel par destination	8.1	7.3
Engagements de retraite et avantages assimilés	8.2	1.4.19.1/29
Paie en actions	8.3	27
Rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif Groupe et du Conseil d'administration	8.4	36.2
<b>Impôts</b>	<b>Note 9</b>	<b>Note 1/10</b>
Charge d'impôt	9.1	1.4.31/10.1
Impôts différés	9.2	1.4.31/10.2/10.3
<b>Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement</b>	<b>Note 10</b>	<b>Note 1/14/15/16/17/18</b>
Goodwill	10.1	1.4.6/14
Autres immobilisations incorporelles	10.2	1.4.6/15
Immobilisations corporelles	10.3	1.4.7/1.4.9/16
Immeubles de placement	10.4	1.4.10/17
Dépréciation des actifs non courants	10.5	1.4.12/18
<b>Structure financière et coûts financiers</b>	<b>Note 11</b>	<b>Note 1/9/25/30/31/32/33</b>
Trésorerie nette	11.1	25
Emprunts et dettes financières	11.2	30
Autres dettes	11.3	31
Résultat financier	11.4	1.4.29/1.4.30/9
Juste valeur des instruments financiers	11.5	32
Objectifs et politiques de gestion des risques financiers	11.6	33
<b>Capitaux propres et résultat par action</b>	<b>Note 12</b>	<b>Note 1/13/26/34</b>
Gestion du capital	12.1	26.1
Éléments sur capital social	12.2	26.2
Titres donnant accès à des nouvelles actions	12.3	26.3
Actions propres et d'autocontrôle	12.4	26.4
TSSDI	12.5	26.5
Autres instruments de capitaux propres	12.6	26.6/34.2
Autres informations sur les primes et les réserves consolidées	12.7	26.7
Intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs	12.8	26.8
Dividendes	12.9	26.9
Résultat net par action	12.10	1.4.32/13
<b>Provisions</b>	<b>Note 13</b>	<b>Note 1/28/35</b>
Décomposition et variations	13.1	28.1
Détail des provisions pour risques et charges de GPA	13.2	28.2
Passifs et actifs éventuels	13.3	35
<b>Transactions avec les parties liées</b>	<b>Note 14</b>	<b>Note 36</b>
<b>Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>Note 15</b>	<b>Note 37</b>
<b>Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>Note 16</b>	<b>Note 38</b>
<b>Principales sociétés consolidées</b>	<b>Note 17</b>	<b>Note 39</b>
<b>Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur</b>	<b>Note 18</b>	<b>Note 1.1.2</b>



# Chapitre 4

## Comptes sociaux au 31 décembre 2014



4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels .....	120
4.2. États financiers sociaux et annexes .....	121
4.3. Notes aux états financiers sociaux .....	126
4.4. Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices .....	141
4.5. Tableau des filiales et participations.....	142
4.6. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés .....	145

### 4.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Casino, Guichard-Perrachon, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La partie 2 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les modalités de détermination de la valeur d'inventaire des immobilisations financières. La note 6 de l'annexe aux comptes annuels décrit les données chiffrées de l'exercice et l'évolution du poste « Immobilisations financières ».

Nous avons examiné la documentation disponible, apprécié le caractère raisonnable des évaluations retenues et vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée sur les hypothèses retenues par votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly Sur Seine et Lyon, le 17 février 2015.

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Gérard Badin

Antoine de Riedmatten

Ernst & Young et Autres

Daniel Mary-Dauphin

## 4.2. ÉTATS FINANCIERS SOCIAUX ET ANNEXES

### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2014	2013
Produits d'exploitation	1	144,0	137,2
Charges d'exploitation	1	(138,3)	(133,2)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>5,7</b>	<b>4,0</b>
Résultat financier	2	141,7	453,3
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>147,4</b>	<b>457,3</b>
Résultat exceptionnel	3	(53,8)	(110,7)
Impôts	4	276,7	85,4
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>370,3</b>	<b>432,0</b>

**BILAN****Actifs**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
Immobilisations incorporelles		40,0	30,2
Dépréciations et amortissements		(2,0)	(2,0)
	<b>5</b>	<b>38,0</b>	<b>28,2</b>
Immobilisations corporelles		36,2	29,6
Dépréciations et amortissements		(14,9)	(10,4)
	<b>5</b>	<b>21,3</b>	<b>19,2</b>
Immobilisations financières <sup>(1)</sup>		17 499,6	17 342,2
Dépréciations		(76,5)	(35,6)
	<b>6</b>	<b>17 423,1</b>	<b>17 306,6</b>
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>17 482,4</b>	<b>17 354,0</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Créances clients et autres débiteurs	7	2 420,5	802,0
Valeurs mobilières de placement	8	2,5	1,7
Disponibilités	8	3,2	526,3
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>2 426,2</b>	<b>1 330,0</b>
<b>Comptes de régularisation et assimilés <sup>(2)</sup></b>	<b>9</b>	<b>124,2</b>	<b>89,7</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>20 032,8</b>	<b>18 773,7</b>
<i>(1) dont prêts à moins d'un an</i>		10,3	8,8
<i>(2) dont à plus d'un an</i>		3,4	4,0

**Capitaux propres et passifs**

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
<b>Capitaux propres</b>	<b>10</b>	<b>7 951,4</b>	<b>7 929,6</b>
<b>Autres fonds propres</b>	<b>11</b>	<b>1 350,0</b>	<b>1 350,0</b>
<b>Provisions</b>	<b>12</b>	<b>150,5</b>	<b>192,4</b>
Emprunts et dettes financières	13	9 905,5	7 729,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		56,9	44,8
Dettes fiscales et sociales		64,2	54,4
Autres dettes	14	554,3	1 473,2
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>		<b>10 580,9</b>	<b>9 301,7</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>20 032,8</b>	<b>18 773,7</b>
<i>(1) dont :</i>			
<i>à moins d'un an</i>		3 201,1	3 066,0
<i>entre un et cinq ans</i>		2 473,1	2 778,4
<i>à plus de cinq ans</i>		4 906,7	3 457,3

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Résultat net	370,3	432,0
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie		
• Amortissements et provisions (sauf actif circulant)	(21,2)	100,4
• Résultat des cessions d'immobilisations	-	3,1
• Incidences variation périmètre	7,0	-
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>356,1</b>	<b>535,5</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(2 516,6)	(1 139,3)
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>(2 160,5)</b>	<b>(603,8)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations	(138,3)	(1 403,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations	-	0,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements	-	0,4
Variation des prêts et avances consentis	0,9	14,3
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(137,4)</b>	<b>(1 388,9)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Dividendes versés aux actionnaires	(352,9)	(337,8)
Augmentation de capital en numéraire	3,9	13,9
Augmentation des dettes financières	1 872,4	2 119,4
Diminution des dettes financières	(642,2)	(727,7)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>881,2</b>	<b>1 067,8</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 416,7)</b>	<b>(924,9)</b>
Trésorerie d'ouverture	126,1	1 051,0
Trésorerie de clôture	(1 290,6)	126,1

### NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

#### 4.2.1. Faits marquants de l'exercice

##### Opérations de financement 2014

La filiale Casino Finance, créée fin 2013, a vu son activité démarrer en 2014 avec la mise en place d'une centrale de trésorerie pour les sociétés françaises, se substituant en ce rôle à Casino, Guichard-Perrachon. Les comptes courants avec les filiales françaises ont été pour la plupart transférés à Casino Finance en janvier 2014. Une augmentation de capital de 100 millions d'euros a été effectuée en avril 2014. Au cours de l'exercice, le portefeuille d'instruments de couverture de taux a été intégralement transféré à Casino Finance. Casino Finance est désormais co-signataire avec Casino, Guichard-Perrachon des lignes de crédit mises en place en 2014. Casino, Guichard-Perrachon s'est porté caution solidaire avec Casino Finance pour ses opérations.

Le 21 février 2014, Casino, Guichard-Perrachon a procédé à une émission obligataire de 900 millions d'euros d'une maturité de 10 ans et rémunérée à 3,248 %.

À cette occasion, 214 et 336 millions d'euros des obligations venant respectivement à échéance en avril 2016 (coupon de 4,47 %) et février 2017 (coupon de 4,38 %) ont été échangés, ramenant leur nominal respectivement à 386 et 552 millions d'euros.

Le 28 février 2014, Casino, Guichard-Perrachon, conjointement avec Casino Finance, a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiquée à 5 ans pour un montant de 1,2 milliard d'euros auprès d'un groupe de 18 banques, en remplacement d'une ligne existante de même montant. Casino bénéficie par ailleurs de deux options d'extension d'un an qui restent soumises à l'accord des banques.

Le 30 juillet 2014, Casino, Guichard-Perrachon a procédé à une émission obligataire d'un montant de 900 millions d'euros d'une maturité de 12 ans et rémunéré à 2,798 %.

Le 2 décembre 2014, Casino, Guichard-Perrachon a procédé à une émission obligataire d'un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité supérieure à 10 ans, et rémunéré à 2,33 %.

Au cours de l'exercice, la Société a remboursé des emprunts obligataires à hauteur de 578 millions d'euros.

##### Création d'un pôle e-commerce, constitution de la nouvelle entité Cnova et introduction en Bourse aux États-Unis

Le 4 juin 2014, les Conseils d'administration de Casino, GPA, Via Varejo et Éxito ont approuvé les principales modalités de la création d'un pôle e-commerce de référence à l'échelle mondiale, principalement composé de Cdiscount (France, Thaïlande, Vietnam, Colombie, Côte d'Ivoire) et Cnova Brazil (ex-Novapontocom, Brésil), regroupé sous la nouvelle entité de droit néerlandais Cnova NV. La réorganisation juridique a été finalisée le 24 juillet 2014 et Casino, Guichard-Perrachon a apporté sa participation dans Cdiscount Group (ex-Casino Entreprise) en contrepartie de titres nouvellement émis de Cnova NV. S'agissant d'une réorganisation effectuée sous le contrôle de Casino, la transaction a été réalisée à la valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2014, Casino, Guichard-Perrachon détient 190 974 069 actions représentant 43,28 % de Cnova NV.

#### 4.2.2. Règles et méthodes comptables

##### Généralités

Les comptes annuels sont établis suivant les prescriptions du plan comptable général 2014, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014 et de l'ensemble des règlements ANC le complétant. Les règles et méthodes comptables appliquées sont identiques à celles de l'exercice précédent.

##### Immobilisations incorporelles

Le mali technique "Faux Mali" constaté lors d'opérations de fusion, est obligatoirement inscrit dans les immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou d'apport. Elles sont constituées principalement de fonds de commerce, de logiciels et de malis techniques.

Une dépréciation ramène la valeur comptable à la valeur actuelle si elle est inférieure, la valeur actuelle étant appréciée notamment en fonction de critères de rentabilité.

Les logiciels sont amortis sur une durée de 3 ans.

##### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou d'apport.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif selon la spécificité de chaque immobilisation. La différence entre l'amortissement dégressif et l'amortissement économique est constatée en provision pour amortissement dérogatoire.

Les durées d'amortissement retenues pour les principaux postes sont les suivantes :

Nature des biens	Durée d'amortissement
Constructions	40 ans
Agencement, modification ou transformation de locaux	5 à 25 ans
Matériels et outillages	5 à 10 ans

La base d'amortissement est le prix de revient des immobilisations avec une valeur résiduelle nulle.

Pour les biens provenant de fusions ou d'apports, l'amortissement est calculé sur la durée résiduelle restant à courir dans la société d'origine.

##### Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan à leur valeur d'acquisition ou d'apport. Une dépréciation ramène celle-ci à la valeur d'inventaire si elle est inférieure, sauf dans le cas d'actions propres classées en immobilisations financières et destinées à être annulées.

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation, tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir, le cours de bourse pour les sociétés cotées et leur utilité pour le Groupe. Des précisions complémentaires sont fournies en note 6 – Immobilisations financières.

Une approche similaire quant à la détermination de la valeur d'inventaire est retenue, le cas échéant, pour les autres immobilisations financières.

Selon l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du Comité d'Urgence du CNC, les frais d'acquisition de titres de participation sont inscrits à l'actif et font l'objet d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

### Titres de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de réalisation.

Une dépréciation sur les actions propres est enregistrée à hauteur de l'écart de valeur négatif constaté, le cas échéant, entre le cours moyen du dernier mois de l'exercice et le prix d'acquisition.

Les dépréciations des autres catégories de titres de placement sont déterminées par comparaison entre la valeur d'acquisition et le cours moyen du dernier mois.

### Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Le cas échéant, elles sont dépréciées pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

### Écarts de conversion

Les dettes et créances libellées en monnaies étrangères sont converties au taux de clôture. Les différences constatées entre les montants enregistrés à l'origine et les montants convertis au taux de clôture sont portés en écarts de conversion actif ou passif. Les écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.

### Provisions

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers, susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante, et donnant lieu à sortie probable de ressource sans contrepartie, fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Les cadres et employés qui cessent leur activité bénéficient d'une allocation de départ à la retraite en fonction de leur ancienneté.

La dette prévisionnelle correspondant à l'intégralité des droits acquis par les cadres et employés est comptabilisée en provision pour charges. L'évaluation de cette provision a été faite selon la méthode des unités de crédit projetées avec prise en compte des charges sociales.

La variation des écarts actuariels sur les engagements de retraite est comptabilisée en résultat en application du principe du corridor avec étalement des écarts qui excèdent 10 % de la valeur la plus élevée entre le montant de l'engagement et la valeur de marché des actifs de couverture. Ces gains ou pertes sont reconnus sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant de ce régime.

La Société a consenti des plans d'option de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites au profit des dirigeants et salariés du Groupe.

Dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans des actions existantes, un passif est comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable. La sortie de ressource est évaluée sur la base du coût probable de rachat des actions si elles ne sont pas encore détenues ou de leur "coût d'entrée" à la date d'affectation au plan. Si l'attribution d'options ou d'actions gratuites est subordonnée à la présence ultérieure dans l'entreprise pendant une certaine période, la comptabilisation de ce passif est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les plans servis en actions nouvelles ne donnent lieu à constatation d'aucune charge.

Lorsque la rémunération en actions existantes ou en actions nouvellement créées n'est pas décidée à la clôture de l'exercice, aucune provision n'est constatée.

Les autres provisions correspondent à des risques et charges identifiés de manière spécifique.

### Instruments financiers de change et de taux

La Société utilise divers instruments financiers pour réduire ses risques de change et de taux. Le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan. Les charges et produits relatifs aux opérations de couverture de taux d'intérêt sont pris en compte dans le résultat *prorata temporis*.

### Résultat courant

Le résultat courant résulte des produits et charges afférents aux activités ordinaires de la Société, ainsi que des éléments se situant dans le prolongement desdites activités.

### Résultat exceptionnel

Sont comptabilisés en résultat exceptionnel, les produits et les charges qui, compte tenu de l'activité de société-holding de Casino, Guichard-Perrachon, ne relèvent pas par leur nature, leur occurrence, ou leur caractère significatif, des activités courantes de la Société.

### Impôts sur les bénéfices

Casino, Guichard-Perrachon a opté, avec la majorité de ses filiales, pour le régime de l'intégration fiscale. Au 31 décembre 2014, le périmètre comprend 750 sociétés. Chaque société intégrée comptabilise la charge d'impôt qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

## 4.3. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS SOCIAUX

### NOTE 1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

#### Décomposition

(en millions d'euros)	2014	2013
Prestations de services hors taxes	136,7	133,0
Autres produits	6,6	2,8
Reprises sur provisions et dépréciations	0,7	1,4
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>144,0</b>	<b>137,2</b>
Autres achats et charges externes	(120,7)	(114,0)
Impôts et taxes	(3,2)	(3,1)
Frais de personnel	(10,4)	(12,3)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :		
• sur immobilisations	(2,5)	(2,2)
• sur risques et charges	(0,3)	(0,8)
Autres charges	(1,2)	(0,8)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(138,3)</b>	<b>(133,2)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>5,7</b>	<b>4,0</b>

Les transferts de charges ont été imputés par nature comptable selon le détail suivant :

(en millions d'euros)	2014	2013
Autres achats et charges externes	16,7	10,7
Frais de personnel	2,4	7,0
Dotations aux amortissements et aux provisions	0,1	0,1
<b>TRANSFERTS DE CHARGES</b>	<b>19,2</b>	<b>17,8</b>

#### Prestations de services, hors taxes

(en millions d'euros)	2014	2013
Mise à disposition de personnel	3,8	6,6
Redevances d'enseignes	47,4	48,6
Prestations diverses	85,5	77,8
<b>PRESTATIONS DE SERVICES, HORS TAXES</b>	<b>136,7</b>	<b>133,0</b>

Pour Casino, Guichard-Perrachon, société mère et holding du Groupe, le chiffre d'affaires correspond essentiellement aux redevances perçues en contrepartie de la mise à disposition à ses filiales, des marques et enseignes dont elle est propriétaire, ainsi qu'à la facturation aux filiales de *management fees*.

Le chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 88 % avec des sociétés françaises.

#### Effectifs moyens

(en nombre)	2014	2013
Cadres	16	19
Agents de maîtrise	-	-
Employés, ouvriers	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

## NOTE 2. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2014	2013
Revenus des titres de participations :		
• Immobilière Groupe Casino	222,4	561,5
• Vindémia	200,1	25,1
• Green Yellow	-	23,0
• Divers	6,4	8,1
<b>Total</b>	<b>428,9</b>	<b>617,7</b>
Produits d'autres valeurs mobilières et créances	-	0,1
Autres intérêts, produits assimilés et divers	129,5	360,2
Reprise de provisions et de dépréciations	133,2	58,3
Produits nets sur cessions de VMP	3,0	1,3
<b>Produits financiers</b>	<b>694,6</b>	<b>1 037,6</b>
Intérêts et charges assimilées :		
• Obligations	(281,2)	(287,3)
• Intérêts TSSDI	(52,8)	(24,2)
• Dotations aux amortissements et dépréciations	(126,0)	(156,7)
• Autres intérêts, charges assimilées et divers	(80,3)	(108,4)
• Charges nettes sur cessions de VMP	(12,6)	(7,7)
<b>Charges financières</b>	<b>(552,9)</b>	<b>(584,3)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>141,7</b>	<b>453,3</b>

Les autres produits et autres charges financiers enregistrent pour l'essentiel les revenus et charges d'intérêts sur les comptes courants et les produits et charges sur opérations de couverture de taux.

Au titre de l'exercice 2014, ils enregistrent principalement :

- une soulte de (33,1) millions d'euros, payée le 15 juillet 2014, lors du débouclage du TRS Forward BAML ;
- une soulte de 39,0 millions d'euros, encaissée en octobre 2014, résultant du transfert sous forme de novation de 9 swaps de taux à la filiale Casino Finance, centrale de trésorerie créée en France pour un montant nominal de 750,0 millions d'euros ;
- une soulte de 45,6 millions d'euros, encaissée en décembre 2014, résultant du transfert sous forme de novation de 10 swaps de taux à la filiale Casino Finance pour un montant nominal de 756,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, tous les swaps de taux ont été transférés à Casino Finance.

Au titre de l'exercice 2013, ils enregistraient :

- une soulte de 50,1 millions d'euros, encaissée le 25 mars 2013, résultant de la renégociation du TRS portant sur 7 812 900 actions de préférence GPA ;
- une soulte de 42,6 millions d'euros, encaissée le 17 avril 2013, résultant de la renégociation du forward conclu le 20 décembre 2012, portant sur 5 813 200 titres GPA ;
- une soulte de 77,8 millions d'euros, encaissée le 30 décembre 2013, résultant du transfert sous forme de novation de 54 swaps de taux à la filiale Casino Finance pour un montant nominal de 5 780,0 millions d'euros.

Les produits et charges sur cessions d'actions propres font ressortir une moins-value de 9,6 millions d'euros à fin 2014. Ils faisaient ressortir une moins-value de 6,5 millions d'euros à fin 2013.

Les mouvements des provisions et dépréciations en 2014 sont principalement constitués :

- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 20,3 millions d'euros ;
- d'une reprise nette pour perte des TRS et forward portant sur les titres GPA pour 27,8 millions d'euros.

Les mouvements des provisions et dépréciations en 2013 étaient principalement constitués :

- d'une dotation pour dépréciation des titres Géant Argentina pour 7,2 millions d'euros ;
- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 19,5 millions d'euros ;
- d'une reprise pour dépréciation des titres Geimex pour 19,2 millions d'euros ;
- d'une reprise nette de provision pour pertes de change pour 11,2 millions d'euros (dont 1,5 million d'euros de dotation et 12,7 millions d'euros de reprise) ;
- d'une dotation nette pour perte des TRS et forward portant sur les titres GPA pour 101,0 millions d'euros.

## NOTE 3. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5,2)	-
Cessions de titres de participation nettes de frais	-	(3,2)
<b>Résultats sur cessions d'actifs</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(3,2)</b>
Dotations aux provisions	(15,7)	(3,3)
Reprises de provisions	25,7	0,8
Autres charges exceptionnelles	(58,7)	(106,4)
Autres produits exceptionnels	0,1	1,3
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(53,8)</b>	<b>(110,7)</b>

En 2014, le résultat exceptionnel est constitué essentiellement (i) des frais de 32,5 millions d'euros liés à la réorganisation juridique et à la préparation de l'introduction en bourse de Cnova (cf. Faits marquants de l'exercice) et (ii) des frais de 10,2 millions d'euros liés à des dépenses de restructuration.

En 2013, le résultat exceptionnel était constitué essentiellement des frais d'un montant total de 77,2 millions d'euros liés (i) à la prise de contrôle de GPA et à la défense des intérêts du Groupe au Brésil, (ii) au processus de prise de contrôle de Monoprix.

## NOTE 4. IMPÔTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Résultat courant	147,4	457,3
Résultat exceptionnel	(53,8)	(110,7)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>93,6</b>	<b>346,6</b>
Produit d'intégration fiscale	276,7	85,4
<b>Impôts</b>	<b>276,7</b>	<b>85,4</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>370,3</b>	<b>432,0</b>

Casino, Guichard-Perrachon est la société tête de groupe du régime d'intégration fiscale. En l'absence de ce dernier, la Société n'aurait pas été imposable. Le produit d'impôt qu'elle comptabilise correspond essentiellement à l'économie résultant de l'imputation des déficits de Casino, Guichard-Perrachon et de ses filiales, sur les résultats bénéficiaires du Groupe intégré pour 286,9 millions d'euros, minorée de la taxe de 3 % due sur les distributions de dividendes pour 10,1 millions d'euros.

Dans le régime d'intégration fiscale, le Groupe dispose de déficits reportables au 31 décembre 2014 pour 883,0 millions d'euros.

L'effet des décalages dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable est générateur d'une économie d'impôt future de 29,3 millions d'euros.

## NOTE 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

## Décomposition

(en millions d'euros)	2014	2013
Fonds commercial	38,0	28,2
Autres immobilisations incorporelles	2,0	2,0
Dépréciations	(2,0)	(2,0)
	<b>38,0</b>	<b>28,2</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>38,0</b>	<b>28,2</b>
Terrains et agencements	1,8	1,3
Amortissements	(0,2)	(0,2)
	<b>1,6</b>	<b>1,1</b>
Constructions et agencements	6,5	3,8
Amortissements	(3,0)	(1,8)
	<b>3,5</b>	<b>2,0</b>
Autres immobilisations corporelles	27,9	24,5
Amortissements	(11,7)	(8,4)
	<b>16,2</b>	<b>16,1</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>21,3</b>	<b>19,2</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES</b>	<b>59,3</b>	<b>47,4</b>

## Variations

(en millions d'euros)	Brut	Amt. et Dêpr.	Net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>44,6</b>	<b>(9,9)</b>	<b>34,7</b>
Augmentations	15,7	(2,8)	12,9
Diminutions	(0,5)	0,3	(0,2)
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>59,8</b>	<b>(12,4)</b>	<b>47,4</b>
Augmentations	21,7	(4,6)	17,1
Diminutions	(5,3)	0,1	(5,2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>76,2</b>	<b>(16,9)</b>	<b>59,3</b>

L'augmentation des immobilisations incorporelles s'explique essentiellement par les malis techniques enregistrés lors de la fusion absorption des sociétés Chalin, Codival, Damap's, Faclair, Kéran, Mapic et Matal.

## NOTE 6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

## Décomposition

(en millions d'euros)	2014	2013
Titres de participations	16 358,1	16 200,6
Dépréciations <sup>(1)</sup>	[76,0]	[35,6]
	<b>16 282,1</b>	<b>16 165,0</b>
Prêts	21,2	21,9
Dépréciations	-	-
	<b>21,2</b>	<b>21,9</b>
Autres immobilisations financières	1 120,3	1 119,7
Dépréciations	[0,5]	-
	<b>1 119,8</b>	<b>1 119,7</b>
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>17 423,1</b>	<b>17 306,6</b>

[1] Au 31 décembre 2014, la Société a procédé, en application des principes comptables décrits dans la section introductive de l'annexe, à la détermination de la valeur d'inventaire des titres de participation en retenant soit une valeur vénale, procédant le cas échéant d'une expertise indépendante, soit une valeur d'utilité résultant des flux de trésorerie attendus.

La valeur d'utilité a été déterminée à partir de l'actualisation, aux taux mentionnés ci-dessous, des flux de trésorerie prévisionnels après impôt.

## Paramètres utilisés pour le calcul des valeurs d'utilité réalisées en interne en 2014

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2014 <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation après impôt 2014 <sup>(2)</sup>	Taux d'actualisation après impôt 2013 <sup>(2)</sup>
France [grande distribution] <sup>(3)</sup>	1,4 %	5,5 % <sup>(4)</sup>	5,5 % <sup>(4)</sup>
France [autres activités] <sup>(3)</sup>	1,4 % et 1,9 %	5,5 % à 7,3 %	5,5 % à 7,6 %
Argentine	10,2 %	17,1 %	18,0 %
Brésil <sup>(5)</sup>	6,5 %	12,0 % et 14,9 %	10,5 % et 11,3 %
Colombie <sup>(5)</sup>	4,1 %	9,4 %	8,2 %
Uruguay	9,5 %	16,2 %	14,1 %
Thaïlande <sup>(5)</sup>	1,4 %	7,5 %	7,7 %
Vietnam	7,0 %	14,0 %	15,1 %
Océan Indien <sup>(6)</sup>	1,4 à 1,8 %	5,5 à 15,0 %	5,50 à 13,9 %

[1] Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et +0,5 % selon la nature d'activité/enseigne de l'UGT.

[2] Le taux d'actualisation retenu correspond au coût moyen pondéré du capital pour chacun des pays. Celui-ci est calculé au minimum une fois par an lors du test annuel en tenant compte du bêta endetté du secteur, d'une prime de risque marché et du coût de l'endettement du Groupe.

[3] Concernant les activités France, le taux d'actualisation tient compte également de la nature d'activité/enseigne de l'UGT et des risques opérationnels attachés.

[4] À l'exception de la société Geimex pour laquelle le taux d'actualisation après impôt s'élève à 6,0 %.

[5] La capitalisation boursière des filiales cotées GPA, BIG C, Éxito et Cnova s'élève respectivement à 8 049, 4 899, 4 531 et 2 875 millions d'euros au 31 décembre 2014. Elles sont supérieures, pour la quote-part détenue par Casino, Guichard-Perrachon directement ou au travers de holdings intermédiaires, à la valeur comptable des titres de ces quatre entités.

[6] La zone Océan Indien comprend La Réunion, Mayotte, Madagascar et Maurice. Les taux d'actualisation retenus reflètent les risques propres à chacune de ces zones géographiques.

La Société a effectué un test de contrôle de la valeur nette comptable de chacune de ses participations en la comparant à la valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité. À l'issue de cet exercice, une reprise de dépréciation de 2,7 millions d'euros a été comptabilisée, portant ainsi la dépréciation à 76,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les éventuels changements affectant les paramètres de calcul, notamment la hausse de 100 points des taux d'actualisation ou la baisse de 25 points du taux de croissance à l'infini servant au

calcul de la valeur terminale ou la baisse de 50 points du taux de marge d'EBITDA du flux annuel normatif servant au calcul de la valeur terminale, conduiraient à constater une dépréciation des titres de participation des filiales françaises pour un montant compris entre 0 et 7 % de la valeur comptable des titres de participation des sociétés françaises.

Le tableau détaillé des filiales et participations est présenté en fin d'annexe.

## Variations

(en millions d'euros)	Brut	Amt. et Dépr.	Net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>9 953,2</b>	<b>(47,2)</b>	<b>9 906,0</b>
Augmentations	7 407,9	(7,8)	7 400,1
Diminutions	(18,9)	19,4	0,5
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>17 342,2</b>	<b>(35,6)</b>	<b>17 306,6</b>
Augmentations	621,9	(45,2)	576,7
Diminutions	(464,5)	4,3	(460,2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>17 499,6</b>	<b>(76,5)</b>	<b>17 423,1</b>

L'augmentation des immobilisations financières s'explique essentiellement par :

- la souscription à l'augmentation de capital de Casino Finance pour 100,1 millions d'euros ;
- l'acquisition des titres Cnova pour 284,8 millions d'euros, en rémunération de l'apport des titres CDiscount Groupe ;
- l'acquisition des titres DTC Finance reçus lors du Transfert Universel de Patrimoine de Théiadis pour une valeur brute de 46,0 millions d'euros et une valeur nette de 2,4 millions d'euros ;
- l'acquisition des titres Coboop reçus lors du Transfert Universel de Patrimoine de Pachidis pour 84,6 millions d'euros ;

- l'acquisition des titres Géant Foncière suite à l'absorption de Coboop par cette dernière pour 84,6 millions d'euros.

La diminution des immobilisations financières s'explique essentiellement par :

- l'apport des titres CDiscount Groupe à CNOVA NV pour 284,8 millions d'euros ;
- l'annulation des titres Pachidis suite à la dissolution de la société pour 84,6 millions d'euros ;
- l'échange des titres Coboop lors de la fusion de cette dernière dans Géant Foncière pour 84,6 millions d'euros.

## NOTE 7. CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(en millions d'euros)	2014	2013
Créances clients et comptes rattachés	75,0	77,6
Autres créances d'exploitation	7,0	6,7
Créances diverses	514,2	121,5
Comptes courants	1 832,4	598,4
Dépréciation des autres débiteurs	(8,1)	(2,2)
	<b>2 345,5</b>	<b>724,4</b>
<b>CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>2 420,5</b>	<b>802,0</b>

Dans les "créances clients et autres débiteurs" sont comptabilisés des produits à recevoir pour un montant de 415,4 millions d'euros, dont principalement la part de profit revenant à Casino, Guichard-Perrachon au titre des résultats 2014 des sociétés dont les statuts prévoient une répartition du résultat distribuable avec effet au jour de la clôture de l'exercice pour 222,5 millions d'euros et la distribution d'un dividende de 175,0 millions d'euros en provenance de Vindémia dont le paiement interviendra le 31 janvier 2015.

En 2013, le montant des produits à recevoir s'élevait à 117,5 millions d'euros.

Le compte courant de la société Casino Finance, centrale de trésorerie pour les sociétés françaises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, s'élève à 1 374,8 millions d'euros en principal au 31 décembre 2014.

Ces créances ont toutes une échéance inférieure à un an.

## NOTE 8. TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros)	2014	2013
FCP et SICAV	1,0	1,0
Actions propres	1,5	0,7
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>2,5</b>	<b>1,7</b>
<b>Disponibilités</b>	<b>3,2</b>	<b>526,3</b>
Découverts bancaires	[1,1]	-
Billets de trésorerie émis <sup>(1)</sup>	[1 295,2]	[401,9]
Crédits spots	-	-
<b>Banques créditrices</b>	<b>[1 296,3]</b>	<b>[401,9]</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>[1 290,6]</b>	<b>126,1</b>

[1] Billets à échéance moins d'un an renouvelable.

À la suite de la mise en place de la centrale de trésorerie, la trésorerie est désormais placée au sein de la société Casino Finance qui dispose, au 31 décembre 2014, de 1 110,6 millions d'euros de trésorerie nette.

La valeur de marché des FCP détenus est sensiblement identique à leur valeur comptable.

## Actions propres

	2014	2013
<b>NOMBRE DE TITRES DÉTENUS</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>9 280</b>	<b>64 811</b>
Achats	3 677 545	1 930 088
Ventes	[3 667 561]	[1 985 619]
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>19 264</b>	<b>9 280</b>
<b>VALEUR DES TITRES DÉTENUS (EN MILLIONS D'EUROS)</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>0,7</b>	<b>4,4</b>
Achats	313,0	150,6
Ventes	[311,9]	[154,3]
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1,8</b>	<b>0,7</b>
Prix de revient moyen unitaire (en euros)	91,42	72,14
Capital détenu (en %)	0,02	0,01
Quote-part dans les capitaux propres (en millions d'euros)	1,4	0,6

En février 2005, Casino, Guichard-Perrachon a signé un contrat de liquidité avec Rothschild & Cie Banque.

La société a donné mandat à cette banque pour intervenir en son nom et pour son compte sur le Marché d'Euronext Paris, en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres sur le marché. Pour la mise en œuvre de ce contrat, la Société a versé 40,0 millions d'euros et 700 000

actions ordinaires à l'ouverture du compte. Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions ordinaires sur le contrat de liquidité est nul.

La Société est propriétaire, à la clôture de l'exercice, de 19 264 actions ordinaires de 1,53 euro de nominal.

La valeur boursière de ces titres au 31 décembre 2014 s'élevait à 1,5 million d'euros. Sur la base du cours moyen du dernier mois, une dépréciation de 0,3 million d'euros a été constatée.

## NOTE 9. COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS

(en millions d'euros)	2014	2013
Prime d'émission des emprunts obligataires	112,6	81,8
Charges constatées d'avance	8,0	6,5
Écart conversion actif	3,6	1,4
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS</b>	<b>124,2</b>	<b>89,7</b>

Les primes d'émission des emprunts obligataires sont amorties linéairement sur la durée des emprunts.

**NOTE 10. CAPITAUX PROPRES****Variation des capitaux propres, avant et après répartition**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Capital	173,2	173,1
Primes	4 037,6	4 033,8
Réserve légale :		
• avant répartition	17,3	17,2
• après répartition	17,3	17,3
Réserve à la disposition des actionnaires	207,5	207,5
Réserve de plus-values à long terme :		
• avant répartition	56,4	56,4
• après répartition	56,4	56,4
Report à nouveau :		
• avant répartition	3 084,3	3 005,2
• après répartition	3 101,5	3 084,3
Résultat de l'exercice :		
• avant répartition	370,3	432,0
• après répartition	-	-
Provisions réglementées	4,8	4,3
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
• avant répartition	7 951,4	7 929,6
• après répartition	7 598,3	7 576,7

**Évolution des capitaux propres**

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>7 929,6</b>	<b>7 820,9</b>
Résultats de l'exercice n	370,3	432,0
Distribution au titre de l'exercice n-1	(352,9)	(337,8)
Augmentation du capital	0,1	0,7
Augmentation des primes d'émission	3,8	13,2
Autres mouvements	0,5	0,5
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>7 951,4</b>	<b>7 929,6</b>

**Variations du capital en nombre d'actions**

	2014	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>113 105 831</b>	<b>112 674 236</b>
Attribution actions gratuites	-	235 630
Exercice d'options de souscription	69 232	195 756
Rémunération des actionnaires des sociétés fusionnées	99	209
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>113 175 162</b>	<b>113 105 831</b>

Au 31 décembre 2014, le capital social de la Société est composé de 113 175 162 actions ordinaires de 1,53 euro nominal.

**Facteurs de dilution**

	2014	2013
Nombre d'actions au 31 décembre	113 175 162	113 105 831
Équivalents actions :		
• conversion des options de souscription	55 464	149 162
• actions gratuites	-	-
<b>NOMBRE TOTAL D' ACTIONS POTENTIEL</b>	<b>113 230 626</b>	<b>113 254 993</b>

Pour les plans d'attributions d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2014, le conseil d'administration a décidé l'attribution prioritaire d'actions existantes. En conséquence, les plans d'attributions d'actions gratuites ne constituent plus un facteur de dilution.

**NOTE 11. AUTRES FONDS PROPRES**

Casino, Guichard-Perrachon a procédé en début d'année 2005 à la mise sur le marché de 600 millions d'euros de titres "super subordonnés" à durée indéterminée (TSSDI). Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe et sa rémunération est subordonnée au versement d'un dividende au titre des actions ordinaires au cours des 12 derniers mois.

Casino, Guichard-Perrachon a procédé le 18 octobre 2013 à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 750 millions d'euros. Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 31 janvier 2019. Ces titres porteront intérêt avec un coupon à 4,87 % jusqu'à cette date. Ce taux sera ensuite revu tous les cinq ans.

Ces titres présentent les caractéristiques des "Autres fonds propres" :

- émis pour une durée indéterminée, ils n'ont pas de date de remboursement déterminée ;
- ils constituent des engagements directs, non assortis de sûretés, et subordonnés de dernier rang.

Les intérêts à payer sont présentés dans la rubrique "Dettes financières diverses".

**NOTE 12. PROVISIONS****Décomposition**

(en millions d'euros)	2014	2013
Provision pour pertes de change	3,6	1,5
Provision pour autres risques	137,2	178,9
Provision pour charges	9,7	12,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>150,5</b>	<b>192,4</b>

En 2014, le montant des provisions pour autres risques comprend une provision de 96,0 millions d'euros équivalente à la juste valeur négative de l'instrument dérivé sur actions GPA.

Les autres provisions pour risques et charges correspondent à des risques et charges identifiés de manière spécifique.

**Variations**

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>192,4</b>	<b>102,4</b>
Dotations	111,1	131,1
Reprises	(153,0)	(41,1)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>150,5</b>	<b>192,4</b>
Dont reprises/(dotations)		
• Exploitation	0,4	0,7
• Financier	25,1	(90,6)
• Exceptionnel	16,4	(0,1)
<b>TOTAL</b>	<b>41,9</b>	<b>(90,0)</b>

## Tableau sur les engagements de retraite

Provision retraite (en millions d'euros)	Montant comptabilisé au 01/01/2014	Variation de l'exercice	Montant comptabilisé au 31/12/2014	Écart Actuariel non comptabilisé	Montant au 31/12/2014
Valeur actuarielle des engagements	2,2	0,1	2,3	(1,2)	1,1
Actifs financiers de couverture	-	-	-	-	-
<b>PROVISION</b>	<b>2,2</b>	<b>0,1</b>	<b>2,3</b>	<b>(1,2)</b>	<b>1,1</b>

Variation Provision (en millions d'euros)	Désactualisation	Prestation/ Cotisations	Coût des services rendus	Écart actuariel comptabilisé	Charge de l'exercice	Rendement attendu	Variation de l'exercice
Valeur actuarielle des engagements	-	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Actifs financiers de couverture	-	-	-	-	-	-	-
<b>PROVISION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>

Principales hypothèses actuarielles retenues pour l'exercice 2014 :

- taux d'actualisation : 2,0 % (déterminé en référence à l'indice Bloomberg 15 ans sur des composites AA) ;
- taux d'augmentation des salaires : 1,8 % ;
- âge de départ à la retraite : 64 ans ;
- table de mortalité : TGH05/TGF05 ;
- taux de charges sociales : 38 %.

## NOTE 13. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

## Décomposition

(en millions d'euros)	2014	2013
Emprunts obligataires	8 294,3	6 978,5
Autres emprunts	0,2	-
Crédits spots et lignes confirmées	-	-
Concours bancaires courants	1,1	-
Billets de trésorerie	1 295,2	401,9
<b>Dettes bancaires et assimilés</b>	<b>9 590,8</b>	<b>7 380,4</b>
Dettes financières diverses	314,7	348,9
<b>DETTES FINANCIÈRES TOTALES</b>	<b>9 905,5</b>	<b>7 729,3</b>

## Échéancier

(en millions d'euros)	2014	2013
À moins d'un an	2 560,0	1 533,8
Entre un et cinq ans	2 445,5	2 745,5
À plus de cinq ans	4 900,0	3 450,0
<b>TOTAL</b>	<b>9 905,5</b>	<b>7 729,3</b>

## Endettement financier net

(en millions d'euros)	2014	2013
Dettes financières totales	9 905,5	7 729,3
Valeurs mobilières de placement	(2,5)	(1,7)
Disponibilités	(3,2)	(526,3)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>9 899,8</b>	<b>7 201,3</b>

Dans la rubrique "Dettes financières", le montant des charges à payer sur les emprunts et concours bancaires s'élève à 255,6 millions d'euros.

## Détail des dettes financières

	Taux	TIE	Montant (en millions d'euros)	Maturité	Échéance
<b>Emprunt obligataire 2015</b>	Taux fixe				
2009-2015	5,50 %	5,60 %	750,0	6 ans	Janvier 2015
<b>Emprunt obligataire 2016</b>	Taux fixe				
2011-2016	4,47 %	4,58 %	386,1	5 ans	Avril 2016
<b>Emprunt obligataire 2017</b>	Taux fixe				
2010-2017	4,38 %	5,85 %	551,7	7 ans	Février 2017
<b>Emprunt obligataire 2018</b>	Taux fixe				
2010-2018	4,48 %	5,25 %	507,7	8 ans	Novembre 2018
<b>Emprunt obligataire 2019</b>	Taux fixe				
2012-2019	3,16 %	2,83 %	1 000,0	7 ans	Août 2019
<b>Emprunt obligataire 2020</b>	Taux fixe				
2012-2020	3,99 %	4,05 %	600,0	8 ans	Mars 2020
<b>Emprunt obligataire 2021</b>	Taux fixe				
2011-2021	4,73 %	5,13 %	850,0	10 ans	Mai 2021
<b>Emprunt obligataire 2023</b>	Taux fixe				
2013-2023	3,31 %	3,23 %	1 000,0	10 ans	Janvier 2023
<b>Emprunt obligataire 2024</b>	Taux fixe				
2014-2024	3,25 %	4,16 %	900,0	10 ans	Mars 2024
<b>Emprunt obligataire 2025</b>	Taux fixe				
2014-2025	2,33 %	2,37 %	650,0	10 ans et 2 mois	Février 2025
<b>Emprunt obligataire 2026</b>	Taux fixe				
2014-2026	2,80 %	2,84 %	900,0	12 ans	Août 2026
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>			<b>8 095,5</b>		

## Autres

(en millions d'euros)	Montant
Concours bancaires courants	1,1
Billets de trésorerie	1 295,2
Dettes financières diverses <sup>(1)</sup>	258,7
Intérêts courus sur emprunts	255,6
<b>TOTAL AUTRES</b>	<b>1 810,0</b>

<sup>(1)</sup> Dont emprunt auprès de Marushka BV (filiale de Casino, Guichard-Perrachon) pour 251,7 millions d'euros.

## Gestion du risque de liquidité

Afin de garantir la liquidité, Casino, Guichard-Perrachon dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 3 073,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Lignes bancaires confirmées		Autorisé	Utilisé	Échéance
Lignes syndiquées <sup>(1)</sup>	Taux variable	2 023,7	-	2018-2019
Lignes bancaires confirmées	Taux variable	150,0	-	2015
Lignes bancaires confirmées	Taux variable	175,0	-	2016
Lignes bancaires confirmées	Taux variable	225,0	-	2017
Lignes bancaires confirmées	Taux variable	500,0	-	2024
<b>TOTAL</b>		<b>3 073,7</b>	<b>-</b>	

<sup>(1)</sup> Les lignes syndiquées comprennent la ligne de 1 200 millions d'euros renouvelée en février 2014 pour une durée de cinq ans et la ligne syndiquée de 1 000 millions USD à échéance 2018.

Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 9 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, l'encours des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 8 095,5 millions d'euros. Tous ces emprunts bénéficient de la note du groupe Casino par les agences de rating Standard & Poor's et Fitch Ratings, "BBB-".

Casino, Guichard-Perrachon dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie dont le plafond s'élève à 2 milliards d'euros ; l'encours au 31 décembre 2014 s'élève à 1 295,2 millions d'euros.

À la date de clôture, les covenants relatifs aux principales dettes financières se résument ainsi :

- la ligne de crédit syndiquée de 1,2 milliard d'euros, renouvelée en février 2014, le *club deal* de 1 000 millions de dollars renouvelé en juillet 2013, ainsi que les lignes bilatérales pour un montant cumulé de 450 millions d'euros sont soumis à l'engagement de respecter un ratio Dette Financière Nette consolidée <sup>(2)</sup> / EBITDA <sup>(1)</sup> consolidé < 3,5 ;
- une ligne bilatérale pour un montant de 50 millions d'euros est soumise à l'engagement de respecter un ratio de Dette Financière Nette consolidée / EBITDA consolidé < 3,7 ;

Au 31 décembre 2014, le covenant Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA s'élevait à 1,8.

La marge de manœuvre pour les 12 prochains mois est jugée très confortable quant au respect par le Groupe des covenants financiers.

À noter que, les obligations et billets de trésorerie de Casino, Guichard-Perrachon ne sont soumis à aucun covenant financier.

Les financements bancaires et obligataires de Casino, Guichard-Perrachon contiennent habituellement des clauses d'engagements et de défaut usuelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux autres prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

En cas de changement d'actionnaire majoritaire de la Société, les contrats de prêt des lignes bancaires de Casino, Guichard-Perrachon intègrent une clause de remboursement anticipé obligatoire.

Par ailleurs, les emprunts obligataires émis par Casino, Guichard-Perrachon prévoient une option de remboursement anticipé au gré des investisseurs en cas de dégradation en "non investment grade" de la notation de la dette senior long terme de Casino, Guichard-Perrachon due à un changement d'actionnaire majoritaire de la Société. De plus, ils contiennent une clause de "coupon step-up" qui augmente le taux d'intérêt en cas de dégradation en "non investment grade" de la notation de la dette senior long terme de Casino, Guichard-Perrachon.

## NOTE 14. AUTRES DETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Sociétés apparentées	493,2	1 407,1
Dettes diverses	17,7	16,7
Produits constatés d'avance	43,4	49,4
<b>AUTRES DETTES</b>	<b>554,3</b>	<b>1 473,2</b>
• dont à moins d'un an	520,0	1 433,0
• dont à plus d'un an	34,3	40,2

Le poste "Autres dettes" comprend des charges à payer pour 8,7 millions d'euros.

[1] L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.

[2] La dette financière nette telle que définie dans les contrats bancaires est différente de celle présentée dans les états financiers consolidés ; elle est composée des emprunts et des dettes financières nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de l'impact net des dérivés actifs et passifs placés en comptabilité de couverture sur des emprunts et dettes financières.

## NOTE 15. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>ACTIF</b>		
Titres de participations	16 179,7	16 017,6
Créances rattachées à des participations	-	-
Clients et comptes rattachés	73,9	76,7
Sociétés apparentées	1 628,9	468,1
<b>PASSIF</b>		
Emprunts et dettes financières	277,3	337,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	36,4	26,4
Sociétés apparentées	494,9	1 397,5
<b>RÉSULTATS</b>		
Produits financiers	93,8	117,5
Charges financières	11,2	10,8
Dividendes	427,9	617,6

Les entreprises liées correspondent aux sociétés du Groupe faisant l'objet d'une consolidation selon la méthode de l'intégration globale.

## NOTE 16. ENGAGEMENTS HORS BILAN

## Engagements liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	2014	2013
Cautions et garanties bancaires reçues	0,2	0,2
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 973,7	2 250,1
<b>Total des engagements reçus</b>	<b>2 973,9</b>	<b>2 250,3</b>
Cautions et garanties données <sup>(1)</sup>	1 011,0	772,3
Reversement aux filiales déficitaires de l'économie d'impôt liée à l'intégration fiscale <sup>(2)</sup>	702,7	465,5
Autres engagements donnés	1,2	-
<b>Total des engagements donnés</b>	<b>1 714,8</b>	<b>1 237,8</b>
Instruments de couverture de taux – montant nominal <sup>(3)</sup>	-	1 693,9
<i>Swaps de taux</i>	-	1 693,9
Autres engagements réciproques	-	-
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES</b>	<b>-</b>	<b>1 693,9</b>

<sup>(1)</sup> Dont 842,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 concernant les entreprises liées.

<sup>(2)</sup> Cf. note 4.

<sup>(3)</sup> Les instruments financiers sont strictement utilisés comme instruments de couverture. Au 31 décembre 2014, ils ont tous été transférés à la centrale de trésorerie Casino Finance.

## Engagements liés aux opérations exceptionnelles

(en millions d'euros)	2014	2013
Garanties données dans le cadre :		
• des ORA Monoprix <sup>(1)</sup>	200,0	200,0
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>
Promesses d'achat d'actions	105,6	102,1
• Uruguay <sup>(2)</sup>	105,6	102,1
Instruments dérivés <sup>(3)</sup>	735,9	939,4
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES</b>	<b>841,5</b>	<b>1 041,5</b>

[1] Cet engagement correspond à la garantie de situation nette consolidée de Monoprix (close au 31 décembre 2013) que Casino, Guichard-Perrachon a accordé à CACIB dans le cadre de l'émission des ORA. Le plafond de cette garantie s'élève à 200 millions d'euros à laquelle est adossée une franchise de 20 millions d'euros. Cette garantie court jusqu'au 26 juin 2017.

[2] Uruguay : les actionnaires familiaux bénéficient d'une promesse d'achat accordée par Casino sur la quote-part du capital qu'elle détient. Cette option peut être exercée jusqu'au 21 juin 2021. Son prix est fonction des résultats opérationnels consolidés de la société, avec un prix minimum de 41 millions de dollars US majoré d'un intérêt au taux de 5 % par an.

[3] En décembre 2011, Casino, Guichard-Perrachon a contracté avec un établissement financier un Total Return Swap (TRS) portant sur 7,9 millions d'ADR (actions de préférence cotées aux États-Unis) représentant 3 % du capital de GPA. À la mise en place, la maturité était de 2,5 ans et le notional de 215 millions d'euros. Le contrat ne prévoit pas de livraison physique des titres. Suite à la modification du prix d'entrée du TRS, Casino, Guichard-Perrachon a encaissé respectivement un produit de 69,3 et de 50,1 millions d'euros sur 2012 et 2013. Au 31 décembre 2014, l'instrument porte sur 7,8 millions de titres. La société a comptabilisé en provision la juste valeur négative de cet instrument au 31 décembre 2014 pour 96,0 millions d'euros contre une valeur négative de 80,2 au 31 décembre 2013. Par avenant en date du 17 janvier 2014, la maturité a été prolongée jusqu'en juillet 2017.

En date du 27 décembre 2013, Monoprix a procédé à l'émission d'obligations remboursables en actions de préférence Monoprix (ORA) en 3 tranches pour un montant total de 500 millions d'euros en faveur de CACIB. La maturité de ces ORA est de 3 ans et elles porteront intérêt à EUR6M+5,1%. La parité de remboursement est fixe. Casino, Guichard-Perrachon dispose en outre d'une option d'achat sur ces ORA qui pourra être exercée au pair plus les intérêts courus, en partie ou en totalité, entre juin 2014 et octobre 2016.

## Échéancier des obligations contractuelles

(en millions d'euros)	Total	Paiements dus par période		
		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes à long terme	9 905,5	2 560,0	2 445,5	4 900,0
Promesses d'achat d'actions irrévocables	105,6	105,6		
<b>TOTAL</b>	<b>10 011,1</b>	<b>2 665,6</b>	<b>2 445,5</b>	<b>4 900,0</b>

## NOTE 17. RISQUE DE CHANGE

(en millions d'euros)	USD
Actifs	21,9
Passifs	95,2
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(73,3)</b>
Positions hors-bilan	128,2
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>54,9</b>

## NOTE 18. RISQUES SUR ACTIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2014
Valeur comptable des actions propres	1,8
Valeur de marché	1,5
Dépréciation	(0,3)
Sensibilité à une baisse de 10 % du cours	(0,2)

## NOTE 19. RÉMUNÉRATIONS BRUTES ALLOUÉES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Rémunérations allouées	0,9	1,5
Avances et crédits alloués aux dirigeants	-	-

## NOTE 20. CONSOLIDATION

Casino, Guichard-Perrachon est incluse dans le périmètre de consolidation de la société Rallye SA.

## NOTE 21. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture.

## 4.4. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2014	2013	2012	2011	2010
<b>SITUATION FINANCIÈRE DE FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	173,2	173,1	172,4	169,3	169,3
Nombre d'actions émises avec droit de vote <sup>(1)</sup>	113 175 162	113 105 831	112 674 236	110 646 652	110 668 863
Nombre d'actions émises à dividende prioritaire, sans droit de vote	-	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES (EN MILLIONS D'EUROS)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	136,7	133,0	172,0	161,0	153,7
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	78,7	449,2	305,1	661,1	157,4
Impôts sur les bénéfices	(276,7)	(85,4)	(131,2)	(122,4)	(132,8)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	0,1	0,1	0,1
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	370,3	432,0	412,7	731,4	371,6
Montant du résultat distribué aux actions à droit de vote	353,1	352,9	338,0	331,9	307,7
Montant du résultat distribué aux actions sans droit de vote	-	-	-	-	-
Montant total distribué aux actions	353,1	352,9	338,0	331,9	307,7
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN EUROS)</b>					
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice <sup>(2)</sup>	113 006 584	112 766 174	111 741 859	109 984 894	110 288 938
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	3,14	4,74	3,9,0	7,12	2,63
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	3,28	3,83	3,69	6,65	3,37
Dividende versé à chaque action avec droit de vote	3,12	3,12	3,00	3,00	2,78
Dividende versé à chaque action sans droit de vote					
<b>PERSONNEL</b>					
Nombre de salariés <i>(équivalence plein-temps)</i>	16	20	28	44	42
Montant de la masse salariale <sup>(3)</sup> <i>(en millions d'euros)</i>	7,8	9,3	15,0	15,4	16,5
Montant versé au titre des avantages sociaux [Sécurité sociale et œuvres sociales] <i>(en millions d'euros)</i>	2,6	3,0	5,1	7,4	6,0

[1] Augmentation de capital par émission de 69 232 actions par levées de souscription et 99 actions pour rémunération des actionnaires des sociétés fusionnées.

[2] Hors actions propres.

[3] Hors intéressement.

## 4.5. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)

Sociétés	Capital	Capitaux propres	Quote-part du capital détenu en %	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals fournis par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice hors taxes 2014	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2014	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital :</b>											
<b>1. FILIALES (50 % AU MOINS DE CAPITAL DÉTENU)</b>											
<b>Distribution Casino France</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	107	6 107	98,83	105 509 347	7 146	7 146		2	8 480	(618)	-
<b>Immobilière Groupe Casino</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	250	2 032	100,00	249 938 991	2 219	2 219			113	286	222
<b>Segisor</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	1 774	1 510	100,00	1 774 479 080	1 774	1 774			-	-	-
<b>CIT</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	134	119	100,00	133 593 485	178	178		1	127	29	-
<b>Tevir</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne	410	704	100,00	409 911 786	689	689			-	15	1
<b>Easydis</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	63	47	100,00	3 953 968	106	106		58	548	(2)	-
<b>Casino Finance</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	70	81	100,00	69 999 994	100	100		424	-	(19)	-
<b>Intexa</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	2	3	97,91	990 845	7	7			-	1	-
<b>Green Yellow</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	9	130	83,31	38 263	13	13			82	45	0
<b>Casino Services</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	-	13	100,00	100 000	19	19			105	(1)	-
<b>Banque du Groupe Casino</b>											
58-60, avenue Kléber 75116 Paris	23	72	50,00	117 346	107	86			88	(1)	-
<b>Boidis</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	-	-	99,68	2 492	4	2			-	-	-
<b>Comacas</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	-	1	100,00	99 999	3	3			24	0	-
<b>Vindemia</b>											
5, impasse du Grand Prado 97438 Sainte-Marie	60	284	100,00	3 750 250	440	440			26	71	200
<b>Investeur 103</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	60	60	100,00	6 003 700 000	60	60			-	-	-
<b>Restauration</b>											
<b>Casino Restauration</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne Cedex	36	8	100,00	35 860 173	103	103		13	187	(40)	-

[1] Données 2013.

Certaines indications non disponibles ne sont pas renseignées.

Sociétés	Capital	Capitaux propres	Quote-part du capital détenu en %	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals fournis par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice hors taxes 2014	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2014	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
<b>International</b>											
<b>Via Artika</b>											
Gabriel Otero 6603, Montevideo, Uruguay	134	135	100,00	10 000	149	149			-	-	-
<b>DTC Finance</b>											
1 Beemdstraadt 5653 MA Eindhoven – Pays-Bas	-	3	100,00	275	46	2			-	-	-
<b>Gelase</b>											
5, place du Champ-de-Mars Bastion Tower – B-1050 Bruxelles Belgique	520	707	99,99	28 476 254	520	520			-	5	-
<b>2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU)</b>											
<b>Monoprix</b>											
14-16, rue Marc-Bloch 92116 Clichy Cedex	62	759	50,00	3 859 481	843	843			244	[32]	-
<b>Geimex <sup>(1)</sup></b>											
15, rue du Louvre 75001 Paris	-	58	49,99	4 999	63	63			201	6	-
<b>Uranie</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne	45	81	25,95	11 711 600	31	31			4	[3]	-
<b>Casino Carburant</b>											
1, Esplanade de France 42008 Saint-Étienne	5	7	26,58	1 298 683	3	3			449	-	-
<b>International</b>											
<b>Geant Holding BV</b>											
1 Beemdstraadt 5653 MA Eindhoven – Pays-Bas	1	1 834	25,00	3 900	1 278	1 278			-	329	-
<b>Geant Foncière BV</b>											
1 Beemdstraadt 5653 MA Eindhoven – Pays-Bas	-	347	50,00	20 000	85	85			-	5	-
<b>Cnova NV</b>											
1 Beemdstraadt 5653 MA Eindhoven – Pays-Bas	22	578	43,28	190 974 069	285	285			-	[6]	-
<b>B. Renseignements globaux concernant toutes les autres filiales ou participations</b>											
<b>1. FILIALES (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)</b>											
<b>CBD</b>											
Avenida Brigadeiro Luiz Antonio, 3142 Sao Paulo – Brésil	2 109	3 285	2,11	5 600 052	52	52			7 129	407	2
<b>Geant Argentina</b>											
Corrientes Av.587 Piso 4 1043 Capital Federal – Argentine	31	51	18,02	387 267 369	23	16			-	4	-
Sociétés diverses					8	8					

(1) Données 2013.

Certaines indications non disponibles ne sont pas renseignées.

## 4.5. Tableau des filiales et participations

Sociétés	Capital	Capitaux propres	Quote-part du capital détenu en %	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals fournis par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice hors taxes 2014	Bénéfice net ou perte [-] exercice 2014	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
<b>2. PARTICIPATIONS (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)</b>											
Autres sociétés					4	2					
<b>Total des titres de participation</b>					<b>16 358</b>	<b>16 282</b>					
Dont sociétés consolidées					16 350	16 279					
• sociétés françaises					13 911	13 890					
• sociétés étrangères					2 439	2 389					
Dont sociétés non consolidées					8	3					
• sociétés françaises					8	3					
• sociétés étrangères											
<b>Autres titres immobilisés</b>					-	-					
<b>Titres de placement</b>					-	-					
<b>Actions Casino</b>					-	-					
<b>SICAV</b>					<b>1</b>	<b>1</b>					
<b>Total placements</b>					<b>1</b>	<b>1</b>					

[1] Données 2013.

Certaines indications non disponibles ne sont pas renseignées.

Pour les filiales étrangères, les principales informations du tableau relatives aux différentes sociétés situées dans un pays donné sont regroupées dans la note 6.

L'éventuelle absence de provision au titre de la différence négative entre la quote-part de la société dans les capitaux propres des filiales d'un pays donné et la valeur des titres de participation correspondants résulte de l'exercice d'appréciation de la juste valeur des entités concernées décrit en note 6.

## 4.6. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

##### 1. Convention de partenariat immobilier conclue avec la société MERCIALYS

Personne concernée : M. Michel SAVART (administrateur de la société MERCIALYS)

Nature, objet et modalités : Lors de sa réunion du 17 octobre 2014, le conseil d'administration a autorisé la signature d'un acte modificatif à la convention de partenariat conclue entre MERCIALYS et votre société signée le 2 juillet 2012 qui avait mis fin à celle signée le 19 mars 2009.

Aux termes de cet acte modificatif, signé le 12 novembre 2014, la convention de partenariat, venant à échéance le 31 décembre 2015, est prorogée jusqu'au 31 décembre 2017 et divers aménagements sont apportés en vue de faciliter la mise en œuvre de la stratégie respective des deux sociétés, tout en veillant à maintenir l'équilibre de leurs droits et obligations (la nouvelle "Convention de Partenariat").

Les principes généraux de la Convention de Partenariat préservant les grands équilibres de l'ancienne convention sont maintenus :

- Maintien, au bénéfice de MERCIALYS, d'un accès privilégié au portefeuille de projets de promotion de votre société (droit de priorité).
- Sécurisation accrue du portefeuille de projets par un engagement réciproque en amont, votre société ne débutant les travaux qu'après réitération de la commande par MERCIALYS, laquelle n'intervenant qu'après obtention définitive des autorisations.
- Maintien des équilibres économiques actuels entre votre société et MERCIALYS (taux de capitalisation définis selon une matrice mise à jour semestriellement en fonction de l'évolution de la valorisation du patrimoine MERCIALYS et partage à 50/50 de "*l'upside/downside*" constaté à l'ouverture par rapport aux loyers estimés).

Le périmètre de la Convention de Partenariat correspondant au domaine d'activité de MERCIALYS (galeries marchandes et moyennes surfaces hors magasins alimentaires, c'est-à-dire supermarchés et hypermarchés) reste inchangé.

Toutefois, les parties ont aménagé la définition des trois types de projets entrant ou pouvant entrer dans le champ d'application de la Convention de Partenariat, la liste des projets annexés à l'ancienne convention étant devenue obsolète :

- Les "Nouveaux Projets" qui correspondent aux projets entrant dans le périmètre de la convention dont votre société viendrait à décider d'engager le développement, que l'horizon de réalisation et d'achèvement dépasse ou non le 31 décembre 2017, et qui font l'objet d'un engagement de présentation par votre société à MERCIALYS.

Dorénavant, MERCIALYS a également la faculté de présenter à votre société tout projet, entrant ou non dans le périmètre de la convention, votre société s'engageant à l'étudier afin de déterminer si elle souhaite ou non s'engager dans le développement de ce dernier.

- Les "Projets à Confirmer" qui correspondent aux "Nouveaux Projets" approuvés par les instances de gouvernance des parties pour lesquels ces dernières prennent un engagement de faire leurs meilleurs efforts pour parvenir à leur validation.
- Les "Projets Validés" qui correspondent aux "Projets à Confirmer" ayant fait l'objet d'une commande.

Les différentes étapes et engagements prévus sont :

- Identification des "Projets à Confirmer" (projets en cours de développement n'ayant pas encore atteint un stade de visibilité et sécurisation suffisant pour permettre une passation de commande).
- Passation de commande des "Projets Validés" (projets offrant une bonne visibilité et un niveau de rentabilité suffisant pour les deux parties).
- Réitération de la commande sur la base du projet définitif et déterminé (sauf flexibilité usuelle/demandes locataires) à l'obtention des autorisations définitives et une fois atteint un taux de pré-commercialisation de 60% de baux signés (en valeur).
- Vente de l'actif (transfert de propriété à l'ouverture du projet et paiement par MERCIALYS à la livraison avec partage à 50/50 de "*l'upside/downside*").

## 4.6. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Dorénavant, la convention prévoit également la faculté de mettre en place une procédure de validation accélérée des projets par la signature directe d'un acte authentique de vente après validation par les instances de gouvernance.

Par ailleurs, les modalités de fixation et d'ajustement de prix sont les suivants :

- Fixation du prix, lors de la passation de la commande à partir des loyers réels ou prévisionnels fixés par un expert-indépendant, capitalisés sur la base de taux arrêtés selon la typologie des actifs concernés.

- Actualisation du prix lors de la réitération pour tenir compte de l'évolution de la commercialisation et du taux de capitalisation.
- Actualisation du prix lors de la vente en fonction de la situation locative 2 mois avant l'ouverture au public, sans actualisation du taux de capitalisation.

A cet effet, en vue de tenir compte des fluctuations des conditions de marché, les taux de capitalisation, applicables dans le cadre de la convention de partenariat, sont révisés par les parties chaque semestre.

Les taux de capitalisation ont été les suivants sur le deuxième semestre 2014 :

Type d'actif	Galerie Marchande		Retail Parks		Centre-Ville
	France continentale	Corse et DOM TOM	France continentale	Corse et DOM TOM	
<b>Grands centres régionaux/Grands centres</b> > 20 000 m <sup>2</sup>	6,1%	6,7%	6,7%	7,1%	5,9%
<b>Centres locaux de proximité</b> 5 000 à 20 000 m <sup>2</sup>	6,6%	7,1%	7,1%	7,5%	6,2%
<b>Autres</b> dont < 5 000 m <sup>2</sup>	7,1%	7,5%	7,5%	8,2%	6,7%

La Convention de Partenariat prévoit dorénavant, par dérogation aux dispositions qui précèdent, que l'une ou l'autre des parties puisse proposer, pour un projet déterminé, de calculer le prix de vente prévisionnel sur la base d'un taux de rendement interne ("TRI") prévisionnel dudit projet. Ce TRI sera calculé sur la base du business plan prévisionnel établi pour le projet. A titre indicatif, l'objectif des Parties est de cibler des projets susceptibles de délivrer un TRI prévisionnel de l'ordre de 8% à 10%.

En contrepartie du droit de priorité dont bénéficie MERCIALYS, la Convention de Partenariat prévoit également une clause de non-concurrence au bénéfice de votre société applicable pendant toute la durée de la Convention. Cette clause de non concurrence a été renforcée dans le cadre de l'aménagement de la Convention. Ainsi, MERCIALYS ne pourra investir dans un "Projet Neuf" concurrent d'une enseigne alimentaire du Groupe Casino, sans l'accord de votre société, un "Projet Neuf" étant défini comme suit :

- Tout projet comprenant un nouveau magasin alimentaire d'une surface de vente supérieure à 1 000 m<sup>2</sup> situé sur un site vierge ; ou
- tout centre commercial existant avec une surface alimentaire d'une surface de vente supérieure à 1 000 m<sup>2</sup> faisant l'objet d'une extension représentant une surface de plancher supérieure ou égale à 30% de la surface de plancher du centre commercial existant ; ou
- tout centre commercial existant avec une surface alimentaire faisant l'objet d'une extension conduisant à ce que la surface de vente après extension devienne supérieure à 1 000 m<sup>2</sup>.

Par ailleurs, cette clause de non concurrence sera applicable pendant une période de trois ans à compter de la cessation de la Convention de Partenariat.

**Modalités :** Au cours de l'exercice 2014, la cession par les filiales de votre société des murs des hypermarchés d'Angers, d'Anglet, de Fréjus, de Nîmes Cap Costières, de Quimper, d'Aix-en-Provence, d'Annecy Seynod et de Gassin-la-Foux ont été réalisés dans le cadre de cette nouvelle convention. L'ancienne convention, dont les termes ont pris fin à la signature de cette nouvelle convention, n'a pas produit d'effet sur l'exercice 2014.

## 2. Convention d'avance en compte courant conclue avec la société MERCIALYS

**Personne concernée :** M. Michel SAVART (administrateur de la société MERCIALYS)

**Nature et objet :** Lors de sa réunion du 17 octobre 2014, le conseil d'administration a autorisé la signature d'un acte modificatif à la convention d'avance en compte courant conclue entre MERCIALYS et votre société le 25 juillet 2012 aux termes de laquelle, votre société a consenti à MERCIALYS une ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 millions d'euros sous forme d'Avances A qui désigne toute avance d'un montant en principal inférieur à 10 millions d'euros et/ou d'Avances B qui désigne toute avance d'un montant en principal égal ou supérieur à 10 millions d'euros, ces avances étant exclusivement destinées au financement à court terme des besoins généraux de MERCIALYS.

En conséquence, le conseil d'administration a donné tout pouvoir à votre Président-Directeur général pour proroger jusqu'au 31 décembre 2017 la convention d'avance en compte courant venant à échéance au 31 décembre 2015, modifier le niveau de rémunération et mettre en place une commission de non-utilisation.

Par ailleurs, suite à la création de CASINO FINANCE, filiale de votre société, entité centralisatrice des financements et de la trésorerie pour le groupe CASINO, il a été autorisé de substituer la société CASINO FINANCE dans les droits et obligations de votre société.

**Intérêts :** Toute Avance A serait productrice d'un intérêt Euribor 1 mois majoré de la Marge A et toute Avance B serait productrice d'un intérêt Euribor applicable à la période de tirage majoré de la Marge B, étant précisé que ces marges pourront évoluer chaque année en fonction des coûts de refinancement actualisés de CASINO FINANCE.

**Commission de non-utilisation :** MERCIALYS versera à CASINO FINANCE une commission de non-utilisation déterminée quotidiennement sur le montant du crédit non tiré à un taux de 40% de la Marge B.

Au titre de l'exercice 2015, il est prévu que la Marge A et la Marge B correspondent, respectivement, à 0,60% et 0,85% l'an.

## 4.6. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Modalités : Au titre de l'exercice écoulé, l'ancienne convention n'a pas produit d'effet et la nouvelle convention n'a pas encore été signée et produira ses effets sur l'exercice 2015.

### 3. Convention relative au regroupement des activités e-commerce du Groupe CASINO au sein de la société Cnova NV en vue d'une introduction en bourse (Framework and IPO Agreement) conclue, notamment, avec Companhia Brasileira de Distribuição

Personne concernée : M. Jean-Charles NAOURI (Président du conseil d'administration de Companhia Brasileira de Distribuição)

Nature et objet : Lors de sa réunion du 4 juin 2014, le conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention signée le 11 juillet 2014 par votre société avec, notamment, les sociétés Companhia Brasileira de Distribuição et Via Varejo SA à laquelle ont adhéré Cdiscount Group SAS (anciennement CASINO ENTREPRISE SAS), Éxito SA et les fondateurs de Nova Pontocom le même jour. Cette convention vise à préciser les modalités du regroupement des activités e-commerce du Groupe CASINO, principalement les sociétés Cdiscount (qui était alors une filiale de votre société, détenue par l'intermédiaire de Cdiscount Group SAS) et Nova Pontocom (qui était alors une filiale commune de Companhia Brasileira de Distribuição et de Via Varejo SA), sous une société holding nouvellement créée, Cnova NV. Cette réorganisation était un préalable à l'introduction en bourse de Cnova NV. C'est en raison de son caractère non courant que cette convention a été soumise à la procédure des conventions réglementées.

Cette convention prévoit en particulier les modalités de l'apport en nature à Cnova NV de l'ensemble des actions de Cdiscount Group SAS détenues par votre société et de l'ensemble des actions de Cnova Comércio Eletrônico SA détenues par Nova Pontocom Comércio Eletrônico SA, en échange d'actions Cnova NV nouvellement émises. L'équité des modalités financières de l'opération (notamment le rapport d'échange : 46,5% pour Cdiscount et 53,5% pour Nova Pontocom) a fait l'objet d'attestations d'équité établie par des experts indépendants respectivement pour CASINO, Companhia Brasileira de Distribuição et Via Varejo SA.

Cette convention prévoit également l'organisation de la gouvernance de Cnova NV, un engagement de meilleurs efforts pour réaliser l'introduction en bourse de Cnova NV avant le 31 décembre 2015, ainsi que les modalités permettant la fixation des différents paramètres de l'introduction en bourse.

Modalités : Cette convention, autorisée par le conseil d'administration du 4 juin 2014, a été pleinement mise en œuvre puisque le regroupement des activités de e-commerce du Groupe CASINO sous la société holding Cnova NV est intervenu le 24 juillet 2014, l'introduction en bourse de Cnova NV sur le NASDAQ a eu lieu le 20 novembre 2014 et une cotation secondaire de Cnova sur Euronext Paris a été réalisée le 23 janvier 2015.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Convention de conseils conclue avec la société EURIS

Personne concernée : M. Jean-Charles NAOURI (Président de la société EURIS)

Nature et objet : Aux termes de cette convention, la société EURIS exerce une mission de conseils et d'assistance auprès de votre société dans la détermination de ses orientations stratégiques et de son développement.

Modalités : Au titre de l'exercice écoulé, votre société a enregistré une charge de 350 K€ hors taxes en rémunération de cette mission.

#### 2. Affiliation du Président-Directeur Général, M. Jean-Charles NAOURI, au régime d'assurance maladie, invalidité, incapacité et décès

Personne concernée : M. Jean-Charles NAOURI

Nature, objet et modalités : Au titre de ce régime, les cotisations patronales relatives à la couverture de sécurité sociale et à la couverture de prévoyance pour l'exercice 2014 se sont établies, respectivement, à 129 K€ et 2 K€.

En outre, le Président-Directeur Général bénéficie des régimes collectifs et obligatoires de retraites, dont les cotisations résultent d'accords paritaires nationaux.

#### 3. Contrat de licence de marques conclu avec la société MERCIALYS

Personne concernée : M. Michel SAVART (administrateur de MERCIALYS)

Nature, objet et modalités : Au titre de cette convention conclue le 24 mai 2007, votre société concède à la société MERCIALYS, à titre gratuit, un droit d'exploitation non exclusif, sur le seul territoire français, portant sur la marque verbale et semi-figurative "Nacarat", la marque verbale "Beaulieu" et la marque semi-figurative "Beaulieu... pour une promenade".

La société MERCIALYS bénéficie d'un droit prioritaire d'achat de ces marques en cas d'intention de vente par votre société.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN                      Gérard BADIN



# Chapitre 5

## Gouvernement d'entreprise / Rapport du Président



5.1. Code de gouvernement d'entreprise .....	150
5.2. Conseil d'administration .....	150
5.3. Direction générale .....	180
5.4. Contrôle des comptes .....	181

## 5.1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans le cadre de la démarche de bonne gouvernance poursuivie par la Société, le Conseil d'administration se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF de juin 2013, en particulier, en vue de l'élaboration du rapport du Président figurant en page 305.

Le Code de l'AFEP et du MEDEF peut être consulté sur le site de la Société : <http://www.groupe-casino.fr>.

La Société applique l'ensemble des recommandations du Code AFEP/MEDEF ainsi que celles figurant dans le "Guide d'application du Code du Haut Comité de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013" paru en décembre 2014, lesquelles sont intégrées dans le présent document.

## 5.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 5.2.1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 5.2.1.1 Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est, au 16 février 2015, date d'arrêté des comptes de l'exercice 2014, composé de quatorze administrateurs :

- Monsieur Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général ;
- Monsieur Didier Carlier, représentant de la société Euris ;
- Monsieur Henri Giscard d'Estaing\* ;
- Monsieur Gérard Koenigheit, représentant de la société Matignon-Diderot ;
- Lady Sylvia Jay\* ;
- Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière ;

- Monsieur Didier Lévêque, représentant de la société Foncière Euris ;
- Madame Catherine Lucet\* ;
- Monsieur Gilles Pinoncély ;
- Monsieur Gérald de Roquemaurel\* ;
- Monsieur David de Rothschild ;
- Monsieur Frédéric Saint-Geours\* ;
- Monsieur Michel Savart, représentant de la société Finatis ;
- Madame Rose-Marie Van Lerberghe\* , administrateur référent.

Censeur : Monsieur Pierre Giacometti.

Secrétaire du Conseil : Monsieur Jacques Dumas.

L'échéance du mandat de chaque administrateur est rappelée dans le tableau ci-après :

	2015 [Assemblée statuant sur les comptes 2014]	2016 [Assemblée statuant sur les comptes 2015]	2017 [Assemblée statuant sur les comptes 2016]
Sylvia Jay	X		
Catherine Lucet	X		
Rose-Marie Van Lerberghe	X		
Finatis	X		
Jean-Charles Naouri		X	
Henri Giscard d'Estaing		X	
Marc Ladreit de Lacharrière		X	
Gilles Pinoncély		X	
Matignon-Diderot		X	
Gérald de Roquemaurel			X
David de Rothschild			X
Frédéric Saint-Geours			X
Foncière Euris			X
Euris			X

\* Administrateurs indépendants.

Conformément aux statuts de la Société et au Code AFEP/MEDEF, le Conseil est désormais renouvelé en partie chaque année, la durée des fonctions des administrateurs étant de trois ans.

Ainsi, les mandats de quatre administrateurs arrivent à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

À ce titre, le Comité des nominations et des rémunérations, dans le cadre des missions qui lui sont confiées, a procédé à l'examen annuel de l'organisation et de la composition du Conseil d'administration au regard des critères de bonne gouvernance, s'agissant en particulier de l'internationalisation du Conseil, de la représentation des femmes et des membres indépendants mais également des compétences, de l'expérience et de la complémentarité des membres.

### Représentation des administrateurs indépendants

Le Comité des nominations et des rémunérations a ainsi examiné la composition du Conseil d'administration, et en particulier, de la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères d'appréciation prévus à cet effet par le Code de l'AFEP/MEDEF, détaillés dans le tableau ci-après. Il a présenté ses conclusions au Conseil d'administration.

**Tableau synthétique d'analyse de la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF**

Administrateurs	Ne pas être ou avoir été (dans les 5 ans précédents) salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou salarié ou administrateur de la société mère ou d'une société que celle-ci consolide	Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social (actuel ou depuis moins de 5 ans) de la Société détient un mandat d'administrateur	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans
<b>ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS</b>						
Henri Giscard d'Estaing	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Lady Sylvia Jay	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Catherine Lucet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Gérald de Roquemaurel	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Frédéric Saint-Geours	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Rose-Marie Van Lerberghe	oui	oui	oui	oui	oui	oui
<b>ADMINISTRATEURS NON INDÉPENDANTS</b>						
Marc Ladreit de Lacharrière	oui	oui	non	oui	oui	non
Gilles Pinoncély	oui	oui	oui	oui	oui	non
David de Rothschild	oui	oui	non	oui	oui	non
Jean-Charles Naouri	non	oui	oui	oui	oui	non
Didier Carlier, représentant de la société Euris	non	oui	oui	oui	oui	oui
Gérard Koenigheit, représentant de la société Matignon-Diderot	non	oui	oui	oui	oui	oui
Didier Lévêque, représentant de la société Foncière Euris	non	oui	oui	oui	oui	oui
Michel Savart, représentant de la société Finatis	non	oui	oui	oui	oui	oui

## 5.2. Conseil d'administration

- Six administrateurs répondent complètement aux critères d'indépendance : Mesdames Sylvia Jay, Catherine Lucet et Rose-Marie Van Lerberghe ainsi que Messieurs Henri Giscard d'Estaing, Gérard de Roquemaurel et Frédéric Saint-Geours, étant précisé s'agissant de Madame Catherine Lucet que le groupe Editis/Nathan dont elle est dirigeante entretient des relations commerciales avec le groupe Casino en France, lesquelles n'ont pas de caractère significatif (achats de Casino et ventes d'Editis/Nathan inférieures pour chacune d'elles au seuil de significativité de 5 %).

Le nombre d'administrateurs indépendants représente ainsi 43 % des membres du Conseil d'administration en fonction, soit plus du tiers préconisé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés contrôlées.

- Trois autres personnalités extérieures qualifiées qui ne sont pas considérées comme indépendants, car entretenant des relations d'affaires avec le Groupe (Messieurs Marc Ladreit de Lacharrière et David de Rothschild), ou exerçant leurs fonctions depuis plus de 12 ans (Monsieur Gilles Pinoncély), siègent également au sein du Conseil d'administration.
- Les administrateurs représentants de l'actionnaire de contrôle sont au nombre de cinq : Messieurs Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, Didier Carlier, Didier Lévêque, Gérard Koenigheit et Michel Savart, et ne disposent pas ainsi de la majorité des voix au sein du Conseil d'administration.

### Représentation des femmes

Le Conseil comprend actuellement trois femmes administrateurs (21 %). Cette représentation est conforme à la loi sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration et au Code AFEP/MEDEF, soit au minimum 20 %.

A cet égard et s'inscrivant dans le souhait du Conseil d'administration de renforcer la représentation des femmes et des membres indépendants en son sein, le Comité des nominations et des rémunérations a mis en œuvre la procédure de sélection, actuellement en cours, d'une nouvelle administratrice indépendante.

Dans l'attente, il est proposé à la présente Assemblée générale de nommer, en qualité d'administrateur, un représentant de l'actionnaire majoritaire (la société Cobivia), afin de permettre à la nouvelle administratrice d'intégrer le Conseil d'administration à sa place, dès la procédure achevée.

- Dans ce cadre, le Conseil d'administration, suivant la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre également à l'approbation de l'Assemblée générale le renouvellement du mandat de Mesdames Sylvia Jay, Catherine Lucet et Rose-Marie Van Lerberghe ainsi que de la société Finatis.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2015, le Conseil serait composé de 15 membres.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, aucun administrateur dont le mandat vient à renouvellement lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2015, n'est en situation de cumul de mandat.

- Le Conseil d'administration n'est pas visé par les articles L. 225-23, L. 225-27 et le nouvel article L. 225-27-1 du Code de commerce et ainsi ne comprend pas d'administrateurs représentants des salariés ou d'administrateurs salariés.
- Chaque administrateur doit être propriétaire, selon le règlement intérieur, d'un nombre d'actions, inscrites en nominatif, équivalent au moins à une année de jetons de présence.

### Censeur

Les Censeurs, nommés pour une durée de trois ans, assistent aux réunions du Conseil d'administration. sans voix délibérative. Le nombre de Censeurs ne peut excéder cinq. L'âge limite pour l'exercice des fonctions de Censeur est fixé à quatre-vingts ans.

Monsieur Pierre Giacometti occupe les fonctions de Censeur depuis le 3 mars 2010.

### 5.2.1.2. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

#### Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et les chartes des comités spécialisés institués en son sein.

#### Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration

##### La Présidence du Conseil d'administration

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ont été unifiées par le Conseil d'administration du 21 mars 2005. Elles sont assurées depuis cette date par Monsieur Jean-Charles Naouri, également actionnaire de contrôle du groupe.

Cette unification permet, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions.

##### Les missions du Président du Conseil d'administration

Au sein du Conseil d'administration, le Président en organise et dirige les travaux dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires.

À cet égard, il convoque les réunions du Conseil d'administration, en établit l'ordre du jour et le procès-verbal. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

##### Le règlement intérieur du Conseil d'administration

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet d'un règlement intérieur adopté en décembre 2003 et modifié pour la dernière fois par le Conseil d'administration du 17 février 2014. Il regroupe et précise les différentes règles qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la Société. Il intègre également les principes de "gouvernement d'entreprise" dont il organise la mise en œuvre.

Le règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les attributions et les missions du Conseil d'administration et des comités spécialisés institués en son sein : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations. Il précise également les missions confiées à l'administrateur référent. Il mentionne les limitations de pouvoirs du Président-Directeur général.

Le règlement intérieur fixe les règles de déontologie et les principes de bonne gouvernance applicables aux membres du Conseil d'administration, en particulier les obligations de confidentialité visées par l'article L. 465-1 du Code monétaire et financier et par les articles 621-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatifs aux opérations d'initiés ainsi que l'obligation d'abstention concernant la réalisation de toutes opérations sur les titres de la Société pendant le délai de quinze jours précédant la publication des comptes annuels et semestriels de la Société.

Il rappelle l'inscription des administrateurs sur la liste d'initiés permanents établie par la Société dans le cadre des dispositions réglementaires visant à mieux prévenir les manquements et délits d'initiés.

Le règlement intérieur comprend les dispositions relatives aux déclarations que doivent effectuer les mandataires sociaux et les personnes ayant avec les membres du Conseil d'administration des "liens personnels étroits" ainsi que les personnes "assimilées", lors des transactions qu'ils réalisent sur les titres de la Société.

Le règlement intérieur établit le principe de l'évaluation formalisée et régulière du fonctionnement du Conseil d'administration.

Il précise les modalités et conditions des réunions et des délibérations du Conseil d'administration et permet, en particulier, la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration par visioconférence et par tout autre moyen de télécommunication.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration peut être consulté sur le site de la Société : <http://www.groupe-casino.fr>.

#### **Informations des membres du Conseil d'administration**

Le Président-Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

À ce titre, les éléments indispensables à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration, sont communiqués aux membres du Conseil d'administration préalablement à la réunion du Conseil. Ainsi, il est adressé à chacun des membres du Conseil un dossier préparatoire comprenant les informations et documents, sous réserve de leur disponibilité et en fonction de l'état d'avancement des dossiers, relatifs aux sujets inscrits à l'ordre du jour.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, la Direction générale communique au Conseil d'administration, au moins une fois par trimestre, un état de l'activité de la Société et de ses principales filiales comprenant notamment les chiffres d'affaires et l'évolution des résultats, le tableau d'endettement et l'état des lignes de crédit dont disposent la Société et ses principales filiales ainsi que le tableau des effectifs de la Société et de ses principales filiales.

Le Conseil d'administration examine, une fois par semestre, l'état des engagements hors bilan souscrits par le Groupe.

Annuellement, lors de réunions ou de séminaires spécifiques, les membres du Conseil d'administration bénéficient de présentation sur la stratégie du Groupe et le budget.

Le Directeur financier et le Conseiller du Président, également en charge du secrétariat du Conseil, participent à toutes les réunions du Conseil d'administration. Les autres membres du Comité exécutif et les dirigeants des filiales y sont associés ponctuellement.

#### **Attributions et missions du Conseil d'administration**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce, 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.

Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration procède également à l'examen et à l'arrêté des comptes individuels et consolidés, annuels et semestriels, ainsi qu'à la présentation des rapports sur l'activité et les résultats de la société et de ses filiales. Il arrête les documents prévisionnels de gestion de la Société. Il examine, en vue de son approbation, le rapport du Président. Il détermine le mode d'exercice unifié ou dissocié de la Direction générale et dans ce cadre, il nomme son Président et le Directeur général dont il fixe également la rémunération. Il procède aux attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ainsi qu'à la mise en place de plans d'actionnariat salarié. Il est également appelé à délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes.

Sont également soumises à son autorisation préalable dans le cadre de la limitation des pouvoirs de la Direction générale, telle que détaillée dans le rapport du Président page 306, certaines opérations de gestion significatives en raison de leur nature et/ou de leur montant.

#### **Activité du Conseil d'administration**

En 2014, le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 85,2 %. La durée moyenne des séances est de 1 heure 45.

#### **Arrêté des comptes – Activité de la Société et de ses filiales**

- Le Conseil d'administration a examiné les comptes au 31 décembre 2013 et ceux du 1<sup>er</sup> semestre 2014 ainsi que les documents prévisionnels de gestion de la société Casino, Guichard-Perrachon. Il a arrêté les rapports et les résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire réunie le 6 mai 2014. Il a également pris connaissance de l'activité du Groupe à fin mars et à fin septembre 2014 ainsi que de la présentation trimestrielle de l'endettement, des financements et des disponibilités. À ce titre, il a en particulier autorisé les opérations d'émission et d'échange obligataire réalisées au cours de l'année ainsi que le refinancement de la ligne de crédit syndiquée d'août 2010 de 1,2 milliard d'euros.
- Le Conseil d'administration a approuvé le projet de création et de cotation d'un pôle e-commerce mondial regroupée au sein de la filiale du Groupe, la société Cnova.
- Le Conseil d'administration a été informé du déroulement des cessions de magasins Monoprix demandées par l'Autorité de la Concurrence suite à la prise de contrôle de Monoprix. Le Conseil d'administration a été avisé de la finalisation de l'acquisition de Super Inter en Colombie par Exito ainsi que du projet de partenariat de Cdiscount avec le groupe Bolloré. Il s'est par ailleurs prononcé sur le projet de coopération dans le domaine des achats avec Intermarché.
- Le Conseil a bénéficié de présentations spécifiques sur la situation et l'activité du groupe Monoprix ainsi que sur les opérations immobilières réalisées avec les filiales et les maisons mères du Groupe et sur la politique d'égalité hommes/femmes au sein du Groupe.

## 5.2. Conseil d'administration

### Rémunération – Attribution d'options et d'actions gratuites

Le Conseil d'administration a déterminé les rémunérations fixe et variable pour l'année 2014 du Président-Directeur général et fixé sa rémunération variable 2013. Il a arrêté les modalités de répartition des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2014 à l'ensemble des membres du Conseil d'administration et des comités techniques ainsi qu'au Censeur et à l'administrateur indépendant référent.

Le Conseil a décidé l'attribution annuelle d'actions gratuites à des cadres clés de Casino et de Monoprix ainsi qu'à des cadres dirigeants du Groupe responsables de la réalisation et de la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement complexes.

### Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations sur la situation de la Société au regard des principes de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement concernant la composition et l'organisation du Conseil et des Comités, l'indépendance des administrateurs et la représentation des femmes dans le cadre du renouvellement des mandats d'administrateurs arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale tenue en 2014.

Le Conseil d'administration a également eu communication du compte rendu annuel de mission de l'administrateur référent concernant la bonne application de la gouvernance dans l'exercice des fonctions respectives de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ainsi que dans le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Il a pris connaissance du compte rendu de la réunion des administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration a approuvé le rapport du Président sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de la Direction générale ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il a eu connaissance des missions semestrielles effectuées par la Direction de l'Audit interne et du Contrôle interne.

Le Conseil d'administration a pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations sur l'examen du premier rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise ("HCGE") et en particulier sur la situation de la Société au regard des analyses faites par le HCGE, ainsi que du rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, de septembre 2014.

Il a eu communication de l'ensemble des travaux de ses comités spécialisés tels que présentés ci-après de manière détaillée.

### Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est assisté jusqu'à présent de deux comités spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

Les Comités sont composés exclusivement d'administrateurs. Les membres des Comités sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque Comité. Ni le Président-Directeur général, ni aucun de ses représentants ne sont membres d'un Comité.

Les attributions et modalités spécifiques de fonctionnement des Comités ont été définies par le Conseil d'administration lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur, puis complétées par une charte spécifique à chacun d'organisation et de fonctionnement.

### Comité d'audit

#### Composition

Le Comité est composé de quatre membres dont trois indépendants : Messieurs Frédéric Saint-Geours, Gérald de Roquemaurel et Madame Catherine Lucet, membres indépendants, ainsi que Monsieur Gilles Pinoncély, autre personnalité extérieure qualifiée.

Monsieur Frédéric Saint-Geours assure les fonctions de Président du Comité.

Tous les membres du Comité d'audit exercent ou ont exercé des fonctions de dirigeants d'entreprise et disposent à ce titre de la compétence financière ou comptable visée par l'article L. 823-19 du Code de commerce.

#### Missions

Le Comité d'audit apporte son assistance au Conseil d'administration dans sa mission relative à l'examen et l'arrêté des comptes annuels et semestriels ainsi qu'à l'occasion de toute opération, de tout fait ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation de la société Casino, Guichard-Perrachon ou ses filiales en terme d'engagement et/ou de risque.

À ce titre et conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Concernant l'audit des comptes annuels et semestriels, la société veille à réunir le Comité d'audit deux jours au minimum avant le Conseil d'administration appelé à les arrêter.

Ainsi, il est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers.

Le Comité d'audit organise la procédure de sélection des commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit est doté d'une charte d'organisation et de fonctionnement venue confirmer ses pouvoirs et attributions au regard notamment de l'analyse des risques, de la détection et de la prévention des anomalies de gestion.

#### Activité en 2014

Au cours de l'année 2014, le Comité d'audit s'est réuni à onze reprises (dont sept réunions exceptionnelles). Le taux de participation a atteint 93,2 %.

Lors de chaque arrêté des comptes annuels et semestriels, le Comité d'audit a vérifié le déroulement de la clôture des comptes annuels et semestriels et a pris connaissance du rapport d'analyse des Commissaires aux comptes comportant notamment une revue de l'ensemble des opérations de consolidation et des états financiers de la Société. Le Comité a également examiné les engagements hors bilan et les risques et les options comptables retenues en matière de provisions ainsi que des évolutions juridiques et comptables applicables. Il a eu communication du plan d'audit et des honoraires des Commissaires aux comptes pour 2014.

Le Comité a examiné la note de la Direction financière et comptable sur les risques et les engagements hors bilan, les documents de prévention de la société Casino, Guichard-Perrachon ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il a eu communication des conclusions des travaux des Commissaires aux comptes sur les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ainsi que des modalités et du calendrier de clôture de l'exercice 2014.

Le Comité a également entendu la Direction de l'Audit interne sur les missions qu'elle a effectuées durant l'année 2014 et sur leurs conditions de déroulement ainsi que sur le plan d'audit pour l'exercice 2015.

Il a fait part de ses observations et de ses recommandations sur les travaux réalisés et leur suivi. Il a également été informé des travaux effectués en 2014 par le contrôle interne du Groupe.

En outre, le Comité s'est réuni à sept reprises suite à la mission exceptionnelle qui lui a été confiée par le Conseil d'administration du 6 mai 2014 dans le cadre du projet de création et d'introduction en bourse d'un pôle mondial des activités d'e-commerce du groupe Casino, regroupées au sein de la société Cnova. À ce titre, il a examiné en particulier les modalités de l'opération et assuré le suivi de la mission de l'expert indépendant, chargé d'apprécier la parité des apports effectués à Cnova par Casino.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité d'audit.

### Comité des nominations et des rémunérations

#### Composition

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont trois indépendants : Madame Rose-Marie Van Lerberghe, Messieurs Henri Giscard d'Estaing et Gérard de Roquemaurel, membres indépendants, ainsi que Monsieur David de Rothschild, autre personnalité extérieure qualifiée.

Madame Rose-Marie Van Lerberghe assure les fonctions de Présidente du Comité.

Le Président-Directeur général est associé aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations concernant le processus de sélection et de nomination des administrateurs.

#### Missions

Le Comité des nominations et des rémunérations est notamment chargé d'assister le Conseil d'administration concernant l'examen des candidatures aux fonctions de Direction générale et la sélection des futurs administrateurs, la détermination et le contrôle de la rémunération des dirigeants et l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, d'actions gratuites ainsi que la mise en place de plans d'actionnariat salarié. Il s'assure également de la bonne application des règles de gouvernance d'entreprise et le cas échéant, de l'absence de situation de conflits d'intérêts potentiels.

Le Comité des nominations et des rémunérations a établi une charte venue confirmer ses pouvoirs et attributions s'agissant notamment de la mise en œuvre et de l'organisation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de l'examen du respect et de la bonne application des principes de gouvernement d'entreprise et des règles de déontologie des administrateurs en particulier celles issues du règlement intérieur du Conseil d'administration.

#### Activité en 2014

Au cours de l'année 2014, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation a atteint 67 %.

Le Comité a procédé à l'examen annuel de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses

comités spécialisés ainsi qu'à la bonne application des principes de gouvernance d'entreprise et des règles de déontologie conformément au Code AFEP/MEDEF et aux dispositions du règlement intérieur. Il a ainsi présenté au Conseil d'administration ses conclusions et recommandations. Dans ce cadre, il a procédé à l'analyse des appréciations et observations exprimées par les administrateurs dans le cadre de la procédure d'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil finalisée au 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Il a ensuite présenté ses conclusions au Conseil d'administration figurant page 156. Il a eu communication du compte rendu de la réunion des administrateurs indépendants aux fins de débattre sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de la mission de l'administrateur référent pour l'année 2013, première année complète d'exercice de ses fonctions.

Il a examiné la situation de chaque administrateur au regard des relations entretenues avec les sociétés du Groupe qui pourraient compromettre sa liberté de jugement ou entraîner des conflits d'intérêts en particulier eu égard au renouvellement des mandats d'administrateurs arrivant à échéance.

Il a été saisi des modalités de détermination des rémunérations fixe et variable 2014 du Président-Directeur général et de la fixation de la rémunération variable 2013, ainsi que de la répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi qu'au Censeur. Il a en outre émis sa recommandation sur l'attribution à l'administrateur indépendant référent d'un jeton de présence spécifique, et aux membres du Comité d'audit d'un jeton supplémentaire pour les sept réunions extraordinaires tenues en 2014 concernant la création et la cotation du pôle des activités e-commerce du Groupe.

Il a examiné le rapport du Président sur l'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que les informations concernant la gouvernance d'entreprise mentionnées dans le rapport de gestion.

Il a également été saisi de l'attribution d'actions gratuites au profit de cadres clés Casino et de Monoprix ainsi que de cadres dirigeants du Groupe responsables de la réalisation et de la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement.

Le Comité a examiné la mise en œuvre des nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF, relatives au vote consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de 2013 au Président et par ailleurs émis ses recommandations dans le cadre du renouvellement des autorisations annuelles spécifiques du Président-Directeur général.

Le Comité a apprécié la situation de la Société suite à l'émission du premier rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise créé en 2013 sur l'application par les sociétés du Code AFEP-MEDEF ainsi qu'au regard du rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, de septembre 2014.

Il a bénéficié d'une présentation spécifique sur le développement du capital humain et les plans de succession au sein du Groupe et a eu communication d'informations sur la politique de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour effectuer certaines de ses missions, le Comité des nominations et rémunérations a souhaité s'appuyer sur des analyses et études comparatives réalisées notamment par des cabinets spécialisés.

## 5.2. Conseil d'administration

### Administrateur référent indépendant

Le Président-Directeur général ayant souhaité qu'un administrateur référent soit chargé en particulier de veiller à la bonne gouvernance dans l'exercice respectif des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration a désigné, en date du 11 mai 2012, à cette fonction la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent a notamment pour mission de :

- veiller au respect d'une bonne gouvernance dans l'exercice des fonctions respectives de Président et de Directeur général ;
- s'assurer ainsi du bon fonctionnement et du bon accomplissement des travaux du Conseil au regard en particulier de l'organisation de ses délibérations et de son information ;
- saisir, à titre préventif, le Président de tout risque ou de toute situation de conflits d'intérêts potentiels ;
- réunir à tout moment, s'il y a lieu, le Comité des nominations et des rémunérations sur l'ensemble de ces sujets.

Ainsi, au titre de sa mission annuelle, l'Administrateur référent a organisé, au cours de l'année 2014, une réunion avec l'ensemble des administrateurs indépendants en vue de présenter au Comité des nominations et des rémunérations, un compte rendu sur les conditions d'exercice respectif des deux fonctions de Président et de Directeur général, eu égard aux prescriptions du règlement intérieur et des chartes des Comités, ainsi que sur le fonctionnement et les missions accomplies par le Conseil et ses Comités. Dans ce cadre, elle a rendu compte au Président-Directeur général des observations et recommandations formulées.

### Évaluation des conditions de fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur prévoit un débat annuel et une évaluation régulière sur le fonctionnement du Conseil d'administration, confiée au Comité des nominations et des rémunérations, chargé d'en organiser la mise en œuvre, assisté, s'il le souhaite, d'un consultant extérieur.

La cinquième évaluation depuis 2004 a été mise en œuvre fin 2013 par le Comité des nominations et des rémunérations par une procédure interne par voie d'un questionnaire fondé sur un ensemble de thèmes préalablement sélectionnés en fonction des pratiques connues en la matière et adaptés aux spécificités du groupe Casino.

Il est ressorti des appréciations et observations des administrateurs que l'organisation et le fonctionnement du Conseil étaient très satisfaisants et conformes à la réglementation, à l'éthique et aux principes de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs ont toutefois manifesté le souhait que soient renforcées au sein du Conseil la représentation des femmes et l'internationalisation, et que soient poursuivies les interventions ponctuelles des responsables opérationnels du Groupe sur l'activité et la stratégie des filiales.

### Aménagement de la gouvernance

Le Conseil d'administration, afin de mieux prendre en compte la dimension désormais fortement internationale du Groupe ainsi que la présence de plusieurs sociétés cotées, filiales ou maisons mères, tant en France qu'à l'étranger, a également souhaité aménager ou compléter les procédures et/ou les organes existants, en son sein et ainsi conforter la démarche de bonne gouvernance.

Le Conseil d'administration du 16 février 2015 a décidé d'une part d'instituer une procédure d'examen de l'ensemble des conventions entre parties liées, d'autre part d'étudier la mise en place d'un nouveau comité chargé plus particulièrement des sujets de gouvernance.

### Mise en place d'une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit des conventions entre parties liées

Casino a souhaité apporter une attention particulière aux conventions conclues entre, d'une part, Casino et ses filiales à 100 % et, d'autres part, les autres sociétés du groupe Casino et les sociétés-mères du Groupe et leurs filiales ainsi que les sociétés mises en équivalence.

Dans ce cadre et visant ainsi les conflits d'intérêts et la nécessaire protection des différents intérêts minoritaires au sein du Groupe, le Conseil d'administration a décidé d'instituer un processus d'examen systématique des conventions conclues avec des parties liées en y associant le Comité d'audit. En effet, la seule procédure des conventions réglementées, telle qu'organisée par le Code de commerce, n'a vocation à s'appliquer principalement qu'aux conventions auxquelles Casino est directement partie et ne couvre pas les conventions courantes conclues à des conditions normales alors même que ces dernières constituent l'essentiel des conventions intra-groupe.

C'est ainsi que le Conseil a mis en place une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit de l'ensemble des conventions, à partir d'un seuil de 10 millions d'euros par opération ou en cumul par partie liée, intervenant entre Casino et ses filiales à 100 % d'une part et les autres sociétés du Groupe ainsi que les sociétés contrôlantes et les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés de la Société, avant présentation pour information ou autorisation du Conseil d'administration.

Une charte spécifique d'organisation et de fonctionnement de la procédure a été établie et approuvée, après avis du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2015.

### Etude d'un nouveau comité chargé plus particulièrement de la gouvernance

En outre, et plus généralement, afin de mieux appréhender et de suivre plus spécifiquement l'ensemble des sujets de gouvernance, le Conseil d'administration a également entamé une réflexion sur la création en son sein, aux côtés du Comité des nominations et des rémunérations, et distinctement, d'un comité dédié à la gouvernance.

Cette adaptation de la gouvernance de Casino s'inspire des meilleures pratiques constatées tant sur le plan national que sur le plan international, en particulier au sein des filiales du groupe cotées à New York, CBD et Cnova.

Le Comité chargé de la gouvernance serait ainsi appelé à suivre l'évolution des règles de gouvernance et à veiller à leur bonne application ainsi qu'à proposer toute adaptation corrélative et à leur adéquation dans le groupe.

À cet effet, le Conseil d'administration du 16 février 2015 a décidé de mettre en place un comité *ad hoc*, composé de membres des deux Comités actuels, afin d'analyser les modalités de la création du nouveau Comité et d'en définir les missions en cohérence avec celles des deux autres comités.

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité seraient regroupées dans une charte spécifique soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

## 5.2.2. FONCTIONS ET MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Monsieur Jean-Charles Naouri

*Président-Directeur général*

#### Date de naissance

8 mars 1949, 66 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

1, Esplanade de France – 42000 Saint-Étienne

148, rue de l'Université – 75007 Paris

#### Biographie

Ancien élève de l'École normale supérieure (sciences), de l'Université de Harvard et de l'École nationale d'administration, Monsieur Jean-Charles Naouri, Inspecteur général des finances, a débuté sa carrière à la Direction du Trésor. Il est nommé Directeur de cabinet du ministre des Affaires sociales et de la Solidarité nationale en 1982, puis du ministre de l'Économie, des Finances et du Budget en 1984. En 1987, il fonde la société Euris, laquelle devient l'actionnaire de contrôle de Rallye à partir de 1991 puis de Casino en 1998. Monsieur Jean-Charles Naouri exerce les fonctions de Président-Directeur général de Casino depuis mars 2005.

#### Fonctions principales exécutives

Président-Directeur général de Casino

Président de la société Euris

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2016
Président	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2016
Directeur général	21 mars 2005	AGO à tenir en 2016

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil d'administration de la société Rallye (société cotée) ;</li> <li>Chairman des sociétés Wilkes Participações (Brésil) et Companhia Brasileira de Distribuição (société cotée – Brésil) ;</li> <li>Chairman de la société Cnova N.V. (société cotée – Pays-Bas) ;</li> <li>Président-Directeur général de la société Casino Finance ;</li> <li>Vice-Président de la Fondation d'Entreprise Casino ;</li> <li>Président de la Fondation Euris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de la société Fimalac (société cotée) ;</li> <li>Membre du Conseil consultatif de la Banque de France ;</li> <li>Président de l'association "Promotion des talents" ;</li> <li>Président d'honneur et administrateur de l'Institut de l'École normale supérieure.</li> </ul>

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur général, puis Président du Conseil d'administration, puis Président du Conseil de surveillance de la société Monoprix SA ;</li> <li>Directeur général de la société Rallye (société cotée) ;</li> <li>Président du Conseil d'administration de la société Finatis (société cotée) ;</li> <li>Membre du Conseil de surveillance de la société Monoprix SA ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de la société Natixis (société cotée) ;</li> <li>Gérant des SCI Penthivère Neuilly et Penthivère Seine ;</li> <li>Président du Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Casino ;</li> <li>Vice-Président de la Fondation Euris.</li> </ul>
--	---

Nombre de titres Casino détenus : 368

### Monsieur Henri Giscard d'Estaing

*Administrateur indépendant*

#### Date de naissance

17 octobre 1956, 58 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

11, rue de Cambrai – 75019 Paris

#### Biographie

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de sciences économiques, Monsieur Henri Giscard d'Estaing a commencé sa carrière à la Cofremca, de 1982 à 1987 où il a été Directeur associé, spécialisé dans l'étude des changements de consommation alimentaire et de leurs conséquences marketing et stratégiques.

Au sein du groupe Danone qu'il a rejoint en 1987, il a successivement exercé les fonctions de Directeur du Développement, de Directeur général de la filiale britannique HP Food Lea and Perrins, de Directeur général d'Évian-Badoit et enfin de Directeur de la branche Eaux minérales.

Monsieur Henri Giscard d'Estaing a rejoint le Club Méditerranée, en 1997, où il a occupé successivement les responsabilités de Directeur général adjoint, chargé des Finances, du Développement et des Relations internationales (1997-2001), Directeur général (2001-2002), Président du Directoire (2002-2005) avant d'être nommé Président-Directeur général.

#### Fonction principale exécutive

Président-Directeur général de la société Club Méditerranée (société cotée)

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	8 avril 2004	AGO à tenir en 2016

Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

#### Hors groupe Casino

Au sein du groupe Club Méditerranée	Hors groupe Club Méditerranée
<ul style="list-style-type: none"><li>Président et administrateur fondateur de la Fondation d'entreprise Club Méditerranée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Membre du Conseil de surveillance de la société Randstad (société cotée – Pays-Bas).</li></ul>

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Administrateur des sociétés ADP (société cotée), Holiday Hôtels AG (Suisse) et Carthago (Tunisie).

#### Nombre de titres Casino détenus : 313

**Lady Sylvia JAY**

*Administratrice indépendante  
(mandat soumis à renouvellement)*

**Date de naissance**

1<sup>er</sup> novembre 1946, 68 ans

Nationalité britannique

**Adresse professionnelle**

38 Markham Street – London SW3 3NR, UK

**Biographie**

Diplômée de l'université de Nottingham (Royaume-Uni) et chercheur à la *London School of Economics*, Lady Sylvia Jay, CBE <sup>(1)</sup>, a occupé divers postes de haut fonctionnaire dans l'administration britannique de 1971 à 1995, notamment dans le domaine de l'aide financière aux pays en développement. Elle a été ensuite détachée en France auprès du ministère de la Coopération et du Trésor. Elle a également assuré les fonctions de Directrice Adjointe au sein du cabinet de Monsieur Jacques Attali à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Elle a rejoint le secteur privé en 2001, en tant que Directrice générale de la Fédération britannique de l'alimentation jusqu'en 2005. À cette date, elle a été nommée *Vice Chairman* puis en 2011 *Chairman* de L'Oréal UK et Ireland, jusqu'au mois d'août 2013.

**Fonction principale**

Administratrice indépendante de sociétés

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice	11 mai 2012	AGO du 12 mai 2015

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Hors groupe Casino**

- Administrateur des sociétés Saint-Gobain et Lazard Ltd (sociétés cotées).

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- *Chairman* de Food from Britain ;
- *Vice Chairman* puis *Chairman* de L'Oréal UK ;
- Administratrice de la société Alcatel Lucent ;
- *Trustee* de Body Shop Foundation ;
- *Chairman* du Pilgrim Trust ;
- *Trustee* de l'Entente Cordiale ScholarshipScheme et du Prison Reform Trust.

**Nombre de titres Casino détenus : 400**

<sup>(1)</sup> *Commander of the Order of the British Empire.*

### Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière

Administrateur

#### Date de naissance

6 novembre 1940, 74 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

97, rue de Lille – 75007 Paris

#### Biographie

Ancien élève de l'École nationale d'administration, Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière débute sa carrière professionnelle à la Banque de Suez et de l'Union des Mines, laquelle après absorption de la Banque de l'Indochine, deviendra Indosuez. Il quitte en 1976 cet établissement en tant que Directeur du département Affaires pour entrer chez L'Oréal comme Directeur financier avant d'en être nommé Vice-Président-Directeur général adjoint. En mars 1991, il quitte L'Oréal pour créer sa propre entreprise, Fimalac.

#### Fonction principale exécutive

Président-Directeur général de la société Fimalac (société cotée)

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2016

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

##### Hors groupe Casino

###### Au sein du groupe Fimalac

- *Chairman* de la société Fitch Group (États-Unis) ;
- Président du Directoire de la société Groupe Marc de Lacharrière ;
- Président du Conseil de surveillance de la société Webedia ;
- Gérant de la société Fimalac Participations (Luxembourg).

###### Hors groupe Fimalac

- Administrateur des sociétés Gilbert Coullier Productions (SAS), Groupe Lucien Barrière (SAS), Renault (société cotée) et de la Société Fermière du Casino Municipal de Cannes (SFCMC) (société cotée) ;
- Représentant permanent de la société Fimalac au Conseil d'administration de la société NextRadioTV ;
- Représentant permanent de la société Financière de l'Océan Indien SA au Conseil d'administration de CIEL Ltd ;
- Président d'honneur du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France ;
- Président du Conseil d'administration de l'Agence France Museums (SAS) ;
- Président de la Fondation Culture et Diversité et du Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac ;
- Membre de la Fondation des sciences politiques et du Conseil artistique des Musées Nationaux ;
- Membre de l'Institut de l'Académie des Beaux-arts.

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- *Chairman* de la société FitchRatings (États-Unis) ;
- Administrateur de la société Algorithmics (Canada) ;
- Administrateur de la société L'Oréal (société cotée) ;
- Gérant de la société Fimalac Participations ;
- Membre de la Fondation Bettencourt-Schueller et de la Fondation d'entreprise L'Oréal ;
- Membre du Musée des arts décoratifs (association).

#### Nombre de titres Casino détenus : 600

**Madame Catherine Lucet***Administratrice indépendante  
(mandat soumis à renouvellement)***Date de naissance**

3 février 1959, 56 ans

Nationalité française

**Adresse professionnelle**

25, avenue Pierre-de-Coubertin – 75013 Paris

**Biographie**

Diplômée de l'École polytechnique (1979), de l'École des mines de Paris (1984) et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Madame Catherine Lucet a commencé sa carrière en tant qu'analyste au Centre d'analyse et de prévision du ministère des Affaires étrangères. En 1986, elle rejoint le cabinet McKinsey, en tant que consultante, puis chef de projet. Elle est nommée en 1991 Directrice générale des Éditions Harlequin, filiale des Éditions Hachette et de l'éditeur canadien Torstar. En 1996, elle est recrutée par le groupe anglo-néerlandais Reed Elsevier pour prendre la tête de leur filiale française d'édition scientifique et médicale dont elle pilote le développement jusqu'en 2001, date à laquelle elle rejoint le groupe Vivendi pour prendre la direction des Éditions Nathan. Elle est aujourd'hui membre du Comité exécutif d'Editis, Directrice générale de son pôle Éducation et Référence qui regroupe les Éditions Nathan, Bordas, Clé et Retz et les dictionnaires Le Robert, et Présidente des Éditions Nathan. Depuis 2010, elle est également Vice-Présidente du pôle de compétitivité Cap Digital.

**Fonction principale exécutive**

Directrice générale du Pôle Éducation et Référence d'Editis

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice	28 février 2011	AGO du 12 mai 2015

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Hors groupe Casino**

Au sein du groupe Editis	Hors groupe Editis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présidente de la société S.e.j.e.r. ;</li> <li>Présidente-Directrice générale de la société Librairie Fernand Nathan ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de surveillance de la société Brill (Pays-Bas).</li> <li>Administratrice de la société Cap Digital.</li> </ul>

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Présidente-Directrice générale de la société Paraschool ;</li> <li>Présidente de la société DOKEO TV ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de la société Dictionnaires Le Robert ;</li> <li>Présidente de l'association Savoir-Livre.</li> </ul>
--	--

**Nombre de titres Casino détenus : 445**

### Monsieur Gilles Pinoncély

*Administrateur*

#### Date de naissance

5 janvier 1940, 75 ans – Descendant de la famille Geoffroy-Guichard (arrière-petit-fils du fondateur)  
Nationalité française

#### Adresse professionnelle

1, esplanade de France – 42000 Saint-Étienne

#### Biographie

Diplômé de l'École supérieure d'agriculture de Purpan à Toulouse, Monsieur Gilles Pinoncély débute sa carrière à la société L'Épargne dont le groupe Casino prend le contrôle en 1970. Nommé Fondé de pouvoir en 1976, il devient Associé-commandité-gérant de Casino en 1981 puis Gérant-statutaire en 1990. En 1994, il est nommé membre du Conseil de surveillance de Casino puis, en 2003, membre du Conseil d'administration.

#### Fonction principale

Administrateur de sociétés

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2016

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

##### Hors groupe Casino

- Administrateur de la société Financière Célinor (Vie & Véranda) ;
- Administrateur du Centre long séjour Sainte-Élisabeth.

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Administrateur de la société Monoprix.

#### Nombre de titres Casino détenus : 4 000 en pleine propriété et 21 000 en usufruit

**Monsieur Gérald de Roquemaurel***Administrateur indépendant***Date de naissance**

27 mars 1946, 69 ans

Nationalité française

**Adresse professionnelle**

Rue de Belle Vue, 64 – Bruxelles 1000

**Biographie**

Licencié en droit, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (de 1970 à 1972), Monsieur Gérald de Roquemaurel, descendant direct de Louis Hachette (fondateur de la Librairie Hachette), entre aux Publications Filipacchi en 1972 et devient administrateur de Paris-Match en 1976. En 1981, il devient Vice-Président-Directeur général du groupe Presse Hachette (devenu Hachette Filipacchi Presse en 1992). À partir des années 1983-1985, il assure le développement international du groupe. En 1984, il devient administrateur, Directeur général des Publications Filipacchi (devenues Filipacchi Medias), puis membre du Comité exécutif et stratégique de Lagardère S.C.A., administrateur de Hachette S.A., et gérant des NMPP.

Le 18 juin 1997, il est nommé Président-Directeur général de Hachette Filipacchi Médias, puis en 1998, Directeur délégué de la Gérance du groupe Lagardère pour le secteur des médias. En avril 2001, il est nommé Président de la FIPP (Fédération Internationale de la Presse Périodique) pour deux ans. En juin 2001, il devient Président du Club de la Maison de la Chasse et de la Nature. Au début de l'année 2007, il devient Associé-gérant de HR Banque. En janvier 2009, il devient Senior *Partner* d'Arjil. Le 15 décembre 2012, il est nommé gérant de BGR Partners, partenaire d'Arjil en Belgique.

**Fonction principale**

Gérant de BGR Partners

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	31 mai 2006	AGO à tenir en 2017

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Hors groupe Casino**

- Membre du Conseil de surveillance de la société Baron Philippe de Rothschild SA ;
- Vice-Président de l'association Presse Liberté.

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Administrateur du Musée des arts décoratifs (association) et de Nakama (Skyrock) ;
- Gérant de la société Compagnie pour la Télévision Féminine.
- Membre du Conseil de surveillance de la Société Financière HR ;

**Nombre de titres Casino détenus : 400**

### Monsieur David de Rothschild

*Administrateur*

#### Date de naissance

15 décembre 1942, 72 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

29, avenue de Messine – 75008 Paris

#### Biographie

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Monsieur David de Rothschild débute sa carrière professionnelle à la Société Le Nickel. De 1973 à 1978, il est Directeur général de la Compagnie du Nord, puis Président du Directoire de la Banque Rothschild. En 1982, il crée Paris Orléans Banque puis devient Associé-gérant statutaire de Rothschild & Cie Banque et Président-Directeur général de Francarep, devenue Paris Orléans.

#### Fonctions principales exécutives

Président de la société PO Gestion, Gérant de Paris Orléans SCA

Représentant permanent de la société PO Gestion, Président de RCB Gestion, premier Gérant statutaire des sociétés Rothschild & Cie Gestion, Rothschild & Cie Banque, Rothschild & Cie et Transaction R

Gérant de la société Rothschild & Cie Banque

Associé-gérant de la société Rothschild & Cie

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2017

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

##### Hors groupe Casino

###### Au sein du groupe Rothschild

- Associé-gérant des sociétés RCB Partenaires et Rothschild Ferrières ;
- Président des sociétés Rothschild Concordia, Rothschild NorthAmerica (États-Unis), Rothschilds Continuation Holding AG (Suisse), Rothschild Europe BV (Pays-Bas), SCS Holding, PO Commandité, RCG Partenaires, RCI Partenaires, Cavour, Verdi, Aida, Paris Orléans Holding Bancaire (POHB) et Financière Rabelais ;
- Vice-Président de la société Rothschild Bank AG (Suisse) et Rothschild Holding AG (Suisse) ;
- Administrateur des sociétés Rothschild Concordia, Rothschild Holding AG (Suisse), Rothschild Employee Trustees Limited (Grande-Bretagne), Rothschild Asia Holding Limited (Chine) et Rothschild Concordia AG ;
- Administrateur unique des GIÉ Five Arrows Messieurs de Rothschild Frères et Sagitas ;
- Gérant de la société Bero.

###### Hors groupe Rothschild

- Président des sociétés Financière de Reux et Financière de Tournon ;
- Associé-gérant des sociétés Rothschild Ferrières, SCI 2 Square Tour Maubourg, Société Civile du Haras de Reux ;
- Administrateur des sociétés La Compagnie Financière Martin-Maurel SA, Edmond de Rothschild SA et Continuation Investments NV (Pays-Bas).

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Président des sociétés RCG Gestion, RCB Gestion, RCBP Gestion et RCI Gestion et Norma ;</li><li>• Président et administrateur de NM Rothschild &amp; Sons Limited (Royaume-Uni) ;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Membre du <i>Remuneration and Nomination Committee</i> de la société Rothschilds Continuation Holdings AG ;</li><li>• Membre du Conseil de surveillance de la société Compagnie Financière Saint-Honoré ;</li><li>• Administrateur de la société De Beers SA (Luxembourg).</li></ul> |
|---|--|
- 

**Nombre de titres Casino détenus : 400**

---

**Monsieur Frédéric Saint-Geours***Administrateur indépendant***Date de naissance**

20 avril 1950, 65 ans

Nationalité française

**Adresse professionnelle**

Campus Étoiles – 2 place aux Étoiles – CS 70001 – 93633 La Plaine Saint-Denis cedex

**Biographie**

Lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié de sciences économiques et ancien élève de l'École nationale d'administration, Monsieur Frédéric Saint-Geours est entré dans le groupe PSA Peugeot Citroën en 1986 après une carrière au ministère des Finances, aux cabinets du Président de l'Assemblée nationale et du Secrétaire d'État au budget (de 1975 à 1986). Après avoir été adjoint au Directeur financier du groupe PSA de 1986 à 1988, Monsieur Frédéric Saint-Geours devient Directeur financier du groupe en 1988. De 1990 à 1997, il est Directeur général adjoint d'Automobiles Peugeot dont il devient Directeur général début 1998. De juillet 1998 à décembre 2007, il est membre du Directoire de PSA Peugeot Citroën. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008, il est Conseiller du Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën et membre de sa Direction générale. Il a été élu Président de l'UIMM, le 20 décembre 2007. Du 17 juin 2009 à mars 2013, il a été membre du Directoire de Peugeot SA, Directeur financier et du Développement stratégique du groupe PSA Peugeot Citroën de juin 2009 à janvier 2012, Directeur des Marques [Peugeot et Citroën] de janvier 2012 à mars 2013 puis de chargé de mission auprès du Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën. En septembre 2013, il a été élu Président du Groupe des Fédérations Industrielles (GFI), et en novembre 2014, Président du Conseil de surveillance de la SNCF.

**Fonction principale exécutive**

Président du Conseil de surveillance de la SNCF

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	31 mai 2006	AGO à tenir en 2017

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Hors groupe Casino**

- Administrateur de BPIFrance Investissement ;
- Administrateur de BPIFrance Participations.

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Président du Conseil d'administration de la société Banque PSA Finance ;
- Président des sociétés Automobiles Citroën et Automobiles Peugeot ;
- Vice-Président de la société Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Company Ltd (Chine) ;
- Administrateur de la société Peugeot Citroën Automobiles S.A. ;
- Président-Directeur général de la société Banque PSA Finance ;
- Directeur général et administrateur de la société Automobiles Peugeot ;
- Président du Conseil de surveillance de la société Peugeot Finance International NV (Pays-Bas) ;
- Vice-Président et administrateur délégué de la société PSA International S.A. ;
- Administrateur de la société Faurecia ;
- Administrateur de la société Gefco ;
- Administrateur de la société Peugeot España S.A. ;
- Administrateur de la société PCMA Holding B.V. (Pays-Bas) ;
- Représentant permanent de la société Automobiles Peugeot au Conseil d'administration des sociétés Gefco et Banque PSA Finance ;
- Représentant permanent de la société Peugeot SA au Conseil d'administration de la société Automobiles Peugeot ;
- Administrateur de la société Changan PSA Automobiles Co Ltd (Chine) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Peugeot Deutschland GmbH ;
- Président de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie ;
- Président du Groupe des Fédérations Industrielles.

**Nombre de titres Casino détenus : 350**

**Madame Rose-Marie Van Lerberghe***Administratrice indépendante – Administratrice référente  
(mandat soumis à renouvellement)***Date de naissance**

7 février 1947, 68 ans

Nationalité française

**Adresse professionnelle**

28, rue du Docteur Roux – 75015 Paris

**Biographie**

Madame Rose-Marie Van Lerberghe est diplômée de l'École nationale d'administration, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Insead, ancienne élève de l'École normale supérieure, licenciée d'histoire et agrégée de philosophie. Elle a été notamment inspectrice à l'Inspection générale des affaires sociales, puis Sous-Directrice de la défense et de la promotion à la délégation à l'emploi du ministère du Travail. Elle rejoint ensuite pendant dix ans le groupe Danone où elle a exercé en particulier les fonctions de Directrice générale des Ressources Humaines. Puis, elle devient Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle. Ensuite, elle devient Directrice générale de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. De 2006 à 2011, elle a exercé les fonctions de Présidente du Directoire du groupe Korian. De 2011 à 2015, elle a été membre du Conseil supérieur de la magistrature.

**Fonction principale**

Présidente du Conseil d'administration de l'Institut Pasteur

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice	19 mai 2009	AGO du 12 mai 2015

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Hors groupe Casino**

- Administratrice de la société Klépierre (société cotée) ;
- Administratrice de la société Bouygues (société cotée) ;
- Administratrice de la société CNP (société cotée) ;
- Administratrice de la Fondation Hôpital Saint-Joseph (FHSJ).

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Membre du Conseil supérieur de la magistrature ;
- Présidente du Directoire du groupe Korian ;
- Administratrice de la société Air France (société cotée) ;
- Administratrice de l'École des hautes études de santé publique (EHESP).

**Nombre de titres Casino détenus : 300**

### Société Euris

#### Administrateur

Société par actions simplifiée au capital de 164 806 euros

Siège social : 83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

348 847 062 R.C.S. Paris

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

---

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2017

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

---

##### Au sein du groupe Casino/Euris

- Administrateur des sociétés Finatis, Foncière Euris et Rallye (sociétés cotées).
- 

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

---

Néant.

**Nombre de titres Casino détenus : 365**

---

**Représentant permanent de la société Euris****Monsieur Didier Carlier**

désigné le 2 mars 2006

**Date de naissance**

5 janvier 1952, 63 ans

Nationalité française

**Adresse professionnelle**

83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

**Biographie**

Monsieur Didier Carlier est diplômé de l'École supérieure de commerce de Reims et expert-comptable. Il a commencé sa carrière en 1975 chez Arthur Andersen (département audit), dont il devient Manager. Il a ensuite exercé les fonctions de Secrétaire général de la société Équipements Mécaniques Spécialisés, puis de Directeur administratif et financier d'Hippopotamus. Il a rejoint le groupe Rallye en 1994 en qualité de Directeur administratif et financier et a été nommé Directeur général adjoint en janvier 2002. Il est depuis le 28 février 2013 Directeur général de la société Rallye.

**Fonction principale exécutive**

Directeur général de la société Rallye (société cotée)

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015**

<b>Au sein du groupe Casino/Euris</b>	<b>Hors groupe Casino/Euris</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur général des sociétés Miramont Finance et Distribution SA et La Bruyère SA ;</li> <li>Président des sociétés Alpétrol, Cobivia, Genty Immobilier et Participations, L'Habitation Moderne de Boulogne, Les Magasins Jean, Maignon Sablons et Parande ;</li> <li>Chairman et Chief executive de la société MFD Inc. USA ;</li> <li>Représentant de Parande, Président des sociétés Pargest et Parinvest ;</li> <li>Représentant permanent de la société Maignon Sablons, administrateur de la société Groupe Go Sport ;</li> <li>Gérant des sociétés SCI de Kergorju, SCI des Sables et SCI des Perrières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérant de la société SC Dicaro.</li> </ul>

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Président-Directeur général de la société Colisée Finance VI ;</li> <li>Président des sociétés Kerrous, Marigny Percier, Colisée Finance III, Omnium de Commerce et de Participations, Colisée Finance IV et Colisée Finance V ;</li> <li>Administrateur délégué des sociétés Club Sport Diffusion (Belgique) et Limpart Investments BV (Pays-Bas) ;</li> <li>Représentant de la société Parande, Président de la société Pargest Holding ;</li> <li>Représentant permanent de la société Omnium de Commerce et de Participations, administrateur de la société Groupe Go Sport ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentant permanent de la société Foncière Euris, administrateur de la société Rallye (société cotée) ;</li> <li>Représentant permanent de la société Maignon Diderot, administrateur de la société Rallye (société cotée) ;</li> <li>Président des sociétés américaines Crapon LLC, King LLC, Lobo I LLC, Oregon LLC, Parker I LLC, Pointer I LLC, Sharper I LLC et Summit I LLC.</li> </ul>
---	---

### Société Finatis

*Administrateur  
(mandat soumis à renouvellement)*

Société anonyme au capital de 84 852 900 euros

Siège social : 83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

712 039 163 R.C.S. Paris

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

---

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	15 mars 2005	AGO du 12 mai 2015

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

---

##### Au sein du groupe Casino/Euris

- Administrateur des sociétés Carpinienne de Participations, Foncière Euris et Rallye (sociétés cotées).

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

---

Néant.

**Nombre de titres Casino détenus : 380**

---

*Représentant permanent de la société Finatis*

## Monsieur Michel Savart

désigné le 28 février 2011

### Biographie

Monsieur Michel Savart est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des mines de Paris. Il a commencé sa carrière chez Havas en 1986, puis a été successivement chargé de missions à la banque Louis Dreyfus en 1987, chargé de missions puis Conseiller du Directoire à la banque Arjil (groupe Lagardère) entre 1988 et 1994, *Managing Director*, responsable des activités de fusions et acquisitions à la banque Dresdner Kleinwort Benson (DKB) de 1995 à 1999. Il a rejoint le groupe Euris-Rallye en octobre 1999 en tant que Directeur-conseiller du Président, responsable des investissements en *private equity*. Il occupe actuellement au sein du groupe Rallye-Casino des fonctions de Conseiller du Président. Il est également, depuis août 2009, Président-Directeur général de la société Foncière Euris.

### Date de naissance

1<sup>er</sup> avril 1962, 53 ans

Nationalité française

### Adresse professionnelle

83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

### Fonctions principales exécutives

Conseiller du Président au sein du groupe Rallye – Casino

Président-Directeur général de la société Foncière Euris (société cotée)

### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Directoire de la société Centrum Riviera Sp. Zoo ;</li> <li>Représentant permanent de la société Rallye au Conseil d'administration de la société Groupe Go Sport ;</li> <li>Représentant de la société Foncière Euris, Présidente des sociétés Marigny Foncière SAS, Matignon Abbeville SAS et Mat-Bel 2 (à compter du 23 janvier 2015) ;</li> <li>Représentant de la société Marigny Foncière, co-gérante des sociétés SCI Les Deux Lions et SCI Ruban Bleu Saint-Nazaire et Gérante des sociétés SCI Pont de Grenelle et SNC Centre Commercial Porte de Châtillon ;</li> <li>Représentant de la société Mat-Bel 2, gérante de la SNC Marigny Fenouillet ;</li> <li>Représentant de la SNC Marigny Fenouillet, gérante de la SNC Fenouillet Participation ;</li> <li>Représentant de la société Matignon Abbeville, Gérante des sociétés Centrum K Sarl et Centrum J Sarl et Gérante A de la société Centrum NS Luxembourg Sarl ;</li> <li>Co-gérant des sociétés Einkaufszentrum am Alex GmbH, Guttenbergstrasse BAB5 GmbH et Loop 5 Shopping Centre GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de la société Mercialys (société cotée) ;</li> <li>Président de la société Aubriot Investissements SAS ;</li> <li>Gérant de l'EURL Montmorency.</li> </ul>

### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- 
- Président du Conseil d'administration de la société Mercialis (société cotée) ;
  - Président du Directoire de la société Centrum Wzgorze Sp Zoo ;
  - Administrateur de Cdiscount ;
  - Représentant de la société Foncière Euris, Présidente des sociétés Marigny Expansion SAS, Marigny-Elysées, Matignon Bail, Matignon Corbeil Centre et Marigny-Belfort ;
  - Représentant de la société Matignon Abbeville, Présidente de la société Mat-Bel 2 SAS ;
  - Représentant de la société Matignon Abbeville, Gérante de la société Centrum Z Sarl ;
  - Représentant de la société Marigny Elysées, co-gérante des sociétés SCCV des Jardins de Seine 1, SCCV des Jardins de Seine 2 et SNC Centre Commercial du Grand Argenteuil ;
  - Représentant de la société Marigny Foncière, co-gérante de la SCI Palais des Marchands ;
  - Représentant de la société Marigny Foncière, Présidente de la société Mat-Bel 2 SAS (fin de mandat le 23 janvier 2015) ;
  - Représentant de la société Foncière Euris, Gérante de la SNC Alta Marigny Carré de Soie et des SCI Sofaret et Les Herbiers ;
  - Gérant de la société Aubriot Investissements EURL ;
  - Co-gérant des sociétés HBF Königswall, Alexa Holding GmbH, Alexa Shopping Centre GmbH et Alexanderplatz Voltairestrasse GmbH.
-

**Société Foncière Euris****Administrateur**

Société anonyme au capital de 149 578 110 euros

Siège social : 83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

702 023 508 R.C.S. Paris

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	29 avril 2010	AGO à tenir en 2017

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015****Au sein du groupe Casino/Euris**

- Président des sociétés Matignon Abbeville SAS, Marigny Foncière SAS et Mat-Bel 2 (à compter du 23 janvier 2015) ;
- Administrateur de la société Rallye SA (société cotée).

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Président des sociétés Marigny-Élysées SAS, Marigny Expansion SAS, Matignon Bail SAS, Matignon Corbeil Centre SAS et Marigny Belfort SAS ;
- Co-gérant de la SNC Alta Marigny Carré de Soie ;
- Gérant des SCI Sofaret et Les Herbiers.

**Nombre de titres Casino détenus : 365**

*Représentant permanent de la société Foncière Euris*

### Monsieur Didier Lévêque

désigné le 29 mai 2008

#### Date de naissance

---

20 décembre 1961, 53 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

---

83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

#### Biographie

---

Monsieur Didier Lévêque est diplômé de l'École des hautes études commerciales. Il a occupé la fonction de Chargé d'études à la Direction financière du groupe Roussel-UCLAF de 1985 à 1989. Il rejoint le groupe Euris en 1989 en qualité de Secrétaire général adjoint. Il est nommé Secrétaire général en 2008.

#### Fonctions principales exécutives

---

Secrétaire général de la société Euris

Président-Directeur général de la société Finatis (société cotée)

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

---

##### Au sein du groupe Casino/Euris

---

- Président-Directeur général de la société Carpinienne de Participations (société cotée) et des sociétés Euris North America Corporation (ENAC), Euristates Inc., Euris Real Estate Corporation (EREC) et Parande Brooklyn Corp. (États-Unis) ;
- Président des sociétés Par-Bel 2 (SAS) et Matignon Diderot (SAS) ;
- Administrateur des sociétés Euris Limited (Royaume-Uni) et Cnova (Pays-Bas – société cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance des sociétés Centrum Baltica SA, Centrum Development SA, Centrum Krakow SA, Centrum Poznan SA, Centrum Warta SA et Centrum Weiterstadt SA (Luxembourg) ;
- Représentant permanent de la société Finatis, administrateur de la société Foncière Euris (société cotée) ;
- Représentant permanent de la société Foncière Euris, administrateur de la société Rallye (société cotée) ;
- Représentant de la société Matignon Diderot, Gérante de la SCI Penthivière Neuilly ;
- Co-gérant de la société Silberhorn Sarl (Luxembourg) ;
- Administrateur et Trésorier de la Fondation Euris.

##### Hors groupe Casino/Euris

---

Gérant de la société SARL EMC Avenir 2.

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

---

- Président de la société Matimmob 1 (SAS) ;
- Administrateur de la société Park Street Investments International Ltd ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Centrum Leto SA ;
- Représentant permanent de la société Matignon-Diderot, administrateur des sociétés Finatis et Rallye (sociétés cotées) ;
- Représentant permanent de la société Omnium de Commerce et de Participations, administrateur de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée) ;
- Représentant permanent de la société Matignon Corbeil Centre, administrateur de la société Rallye (société cotée).

**Société Matignon-Diderot****Administrateur**

Société par actions simplifiée au capital de 83 038 500 euros

Siège social : 83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

433 586 260 R.C.S. Paris

**Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

---

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	17 octobre 2007	AGO à tenir en 2016

**Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015**

---

**Au sein du groupe Casino/Euris**

- Administrateur de la société Finatis (société cotée)
- Gérant de la SCI Penthièvre Neuilly

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

---

Administrateur de la société Rallye (société cotée).

**Nombre de titres Casino détenus : 350**

---

*Représentant permanent de la société Matignon-Diderot*

### **Monsieur Gérard Koenigheit**

désigné le 22 avril 2013

#### **Date de naissance**

---

10 septembre 1949, 65 ans

Nationalité française

#### **Adresse professionnelle**

---

6, rue Goethe – 75116 Paris

#### **Biographie**

---

Ingénieur civil des Mines de Nancy et titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago, Monsieur Gérard Koenigheit a débuté sa carrière en tant que Directeur de la Citibank Paris (1975 à 1985). Il exerce ensuite les fonctions de Directeur administratif et financier de la Midland Bank SA. En 1990, il rejoint le groupe Euris en qualité de Directeur. Monsieur Gérard Koenigheit a occupé les fonctions de Conseiller du Président des sociétés Casino, Guichard-Perrachon et Rallye. Il continue à assurer une mission de conseil auprès de Casino.

#### **Fonction principale exécutive**

---

Gérant de la société GK Advisor SARL

#### **Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015**

---

##### **Au sein du groupe Casino/Euris**

- Représentant permanent de la société Miramont, Finance et Distribution, administrateur de la société Groupe GO Sport ;
- Gérant de la société SNC Euriscom ;

##### **Hors groupe Casino/Euris**

- Administrateur de la société Equigest SA.

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Conseiller du Président de la société Rallye ;
- Conseiller du Président de la société Casino, Guichard-Perrachon ;
- Président-Directeur général de la société Aubanne SA ;
- Directeur général de la société Sofigep ;
- Président du Directoire de la société Leader Price ;
- Président du Directoire de Franprix-Holding SA ; membre du Directoire de Leader Price Holding SA ;
- Président du Conseil d'Administration des sociétés Sofigep SA, Saad et Villette Discount ;
- Président de la société Franprix Leader Price Holding SAS ;
- Président de la société Saris SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Jay Distribution SA ;
- Administrateur et Président du Conseil d'administration du Gie Franleader ;
- Administrateur de la société Mercialys ;
- Président des sociétés SAS : Sofidis, Super Picpus, Jacodet, Jacobsons, Sogicergy, Super national, Saint-Martin Distribution, Distriaugirard, Bertanne, SPF Distrileader Draguignan, Ansedis, Charlydis, Les Cygnes L. P. et Minimarché Val d'Oise ;
- Représentant la société Sofidis, Présidente des sociétés SAS : Aubanne, Société Alésienne de distribution, Villette Discount, Dbmh et Leader Price Magasin Quatre ;
- Représentant la société Dbmh, Présidente des sociétés SAS : M.C.M. et Romabelle ;
- Représentant de la société Sofigep, Présidente des sociétés King Super Gobelins, Super 10, Établissement Panet, Sogiquatre, Nell SP et Sofigep Finances ;
- Gérant des sociétés SNC Distroutet 13, Districolbert 13 et Distrilieutaud 13 ;
- Gérant des sociétés Sogilourmel, Vilezor, Sogipar, Sogimaine, Super Cardinet, Distrimonge, SDHN, S.A.V.Y., Lilou, Benson Sogirennnes, Sogigarches, Distribezons, Distrilevi, Sogivilliers, Immodelambre 9, Distrireaumur, Saint-Brice Distribution, Distriponthieu, Sogidourdan, Sogipontoise, Distrimahon, Distrigallieni, Aulnay Distrib, Superlidis, Sogilidis, SDS Distrib, Superodis, Sogiricher, Distribrune, Sogidiffusion 3, Sogidiffusion 4, Sogiboulogne, Distrileader Île-de-France, Distrileader Var, Distrileader Roussillon, Distrileader Nord Centre II, Distrileader Bourg Les Valence, Distrileader Davezieux, Cebadis, Sainpredis, Distrileader Héraut, Leader Grillon, Distrileader Drome, Leader Creusot, Distrileader Guillotière, Leader Morez, Distrileader Chatte, Leader Brassac, Distrileader Bron, Distrileader Villeurbanne, Distrileader Nivolas, Distrileader Chonas, Leader Neuville, Distrileader Lyon Faure, Ca Dis Saint-Genis Laval, Ca Dis Pont de Cheruy, Belleval, Leader Seynod, Leader Nîmes, Leader Bellely, Leader Saint-Péray, Leader Chaintre, Leader Arbent, Leader Pontcharra, Leader Bresse, Palaidis, Leader Les Ulis, Distrileader Cergy, Leader Aubenas, Distrileader Salaise, Leader Achères, Leader Domerat, Distrileader Manosque, Leader Dagneux, Leader Cazouls, Distrileader Chatou, Leader Fontenay, Leader Pantin, Leader Nanteuil, Leader Savitemple, Leader Nemours, Leader Fontainebleau, Leader Ferté Gaucher, Distrileader Varennes ;
- Gérant des sociétés SARL : Super Duquesne, Lecogest, Formadis, Le Webmarché, Sithem, Semd, Sogigouvion, Super Carnot, Sogesm, Sogiec, Somepp, Distriparme, Super Montedour, Sogiduban, Sogidormoy, Superant, Super Mozart, Super Alesia, Districharcot, Distribraille, Distriberger, Sodi 15, Super Delambre, Distrisserand, Établissements Chanoit et Cie, Supermont, CFD, Ava, Sogiseize, Sogibergère, Garedis, Sogimontardat, Distriparis, Virodis, Super Paradis, Districannet, Sogiforville, Reuilly Distrib, Sogibatignolles, Distripigalle, Marest, Distripyrénées, Sogirépublique, Sogitemple, Distrivisy, Distrileader Allier, Leader Saint-Étienne, Distrileader Centre Est, Distrileader Rhône, Distrileader Macon, HD Avignon, Distrileader Auvergne, Distrileader Loire, Distrileader Sud, Distrileader Aude, Distrileader Bouches du Rhône, Fossedis, Distrileader Toulon, Distrileader Lyon, Distrileader Vaucluse, Montelidis, Distrileader Marseille, Valmartin, Distrileader Puy de Dôme, Distrileader Provence, Distrileader Pierrelatte, Distrileader Narbonne, Distrileader 13, Distrileader Lunes, Distrileader Mazargues, Distrileader Lyon Berthelot, Distrileader Arles, Distrileader Les Olives, Distrileader Istres, Distrileader Grenoble, Distrileader Montpellier, Distrileader Beaucaire, Soghis, Leader Sainte Foy, Moulindis, Leader Castelette, Distrileader Roanne, Leader Bagnols sur Ceze, Leader Gardanne, Disalis, Montroris, Leader Vendargues, Leader Babeau, Leadalis, Distrileader Choisey, Clermont Christal, Leader Seyssinet, Nord Libre-Service, Campadis, Leader Distribution Yonne, Leader Distribution Autunoise, Belfort Distribution, Montbeliard Distribution, Soultz Distribution, Leader Distribution Saône, Leader Distribution Bleni, Leader Distribution Niepce, Leader Distribution Bourgogne, Saint-Thibault Distribution, Quetigny Distribution, Franche Comte Distribution, Bas Rhin Distribution, Leader Distribution Chenove, Kembs Distribution, Leader Distribution Fontaine, Leader Distribution Neuilly, Leader Distribution Creancey, Leader Distribution Mulhouse, Leader Price Seine Maritime ;
- Gérant des sociétés Super Leader et Super Temple ;
- Gérant de la société Arina SARL ;
- Représentant la société Sofidis, gérante des sociétés SNC : CP-MAG-LP, Leader Aoste, Distrileader Saint-Mars, Leader Price Val de Seine, Leader Garance, Distrileader Lognes, Leader Grenat, Leader Dionys, Leader Niort, SNC Distrileader 79, Distrileader Gruchet Le Valasse, SNC Distrileader 66, Distrileader Chateaubourg et DistrileaderLoudeac ;
- Représentant la société Sofigep, gérante des sociétés A La Bonne Source, Sogilouvre, CP-Mag-FP et Sogipoissonnière ;
- Représentant de la société Franprix Leader Price Holding, gérante de la société Palim SCI ;
- Représentant la société DBMH, gérante des sociétés SCI Creancey 21, STT La Courtilière, Neuilly La Combe, Fontaine Cortots, Ama-Toltec Quetigny ;
- Liquidateur de la société Rediseo.

### Monsieur Pierre Giacometti

*Administrateur jusqu'au 3 mars 2010 puis Censeur*

#### Date de naissance

14 juin 1962, 52 ans

Nationalité française

#### Adresse professionnelle

4, rue de la Planche – 75007 Paris

#### Biographie

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Monsieur Pierre Giacometti a débuté sa carrière à BVA en 1985. Il en devient le Directeur des Études politiques en 1986, est nommé Directeur exécutif en 1990 et prend alors la direction du pôle Opinion – Institutionnel – Médias. En 1995, il rejoint le groupe Ipsos comme Directeur général d'Ipsos Opinion et Directeur international en charge du développement des études d'opinion au sein du groupe. En 2000, il devient co-Directeur général d'Ipsos-France. En février 2008, il quitte Ipsos et crée la société de conseil en stratégie et communication, Giacometti Peron & Associés. Monsieur Pierre Giacometti est maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris.

#### Fonction principale exécutive

Président de la société Giacometti Peron & Associés

#### Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Censeur	3 mars 2010	AGO à tenir en 2016

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2014 et se poursuivant au 16 février 2015

##### Hors groupe Casino

- Membre du Conseil de surveillance de la Fondation pour l'innovation politique ;
- Maître de conférences à l'IEP de Paris.

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Administrateur de la société Casino, Guichard-Perrachon

**Nombre de titres Casino détenus : 300**

### 5.2.3. AUTRES INFORMATIONS SUR LES ADMINISTRATEURS

Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, aucun des membres du Conseil d'Administration n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation prononcée pour fraude, ou participé en qualité de dirigeant à une procédure collective. En outre, aucune condamnation et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à leur rencontre par une autorité

statutaire ou réglementaire et aucun tribunal ne les a empêché d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs.

### 5.2.4. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

- La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion courante du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Elle bénéficie également de l'assistance en matière stratégique de la société Euris, société de contrôle ultime dont Monsieur Jean-Charles Naouri est Président et associé majoritaire, laquelle assure une mission de conseil en matière stratégique et de développement dont les termes sont fixés par une convention conclue en 2003. Les honoraires versés par la Société au titre de cette mission se sont élevés en 2014 à 350 000 euros HT.
- Messieurs Jean-Charles Naouri, Didier Carlier, Gérard Koenigheit, Didier Lévêque et Michel Savart, administrateurs ou représentants permanents de sociétés des groupes Rallye et Euris, exercent des fonctions de direction et/ou sont membres des organes sociaux de sociétés de ces deux groupes et/ou du groupe Casino et perçoivent à ce titre des rémunérations et/ou des jetons de présence.

Les missions conférées au Comité d'audit, en particulier au travers de la procédure d'examen préalable des conventions entre parties liées telle qu'elles viennent d'être mises en place, et au Comité des nominations et des rémunérations, au sein desquels siège une majorité d'administrateurs indépendants, mais également à l'administrateur référent permettent de prévenir les conflits d'intérêts et de s'assurer que le contrôle de l'actionnaire majoritaire n'est pas exercé de manière abusive.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues entre la Société et le Président-Directeur général, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires détenant une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant, et qui ne présentent pas le caractère d'opérations courantes conclues à des conditions normales, vous est présenté page 145.

Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des membres du Conseil d'administration, personnes physiques.

### 5.2.5. AUTRES INFORMATIONS DU RAPPORT DU PRÉSIDENT

Les informations concernant les pouvoirs de la Direction générale, les modalités de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux, sont détaillées Partie 6 "Rémunération des organes de direction et d'administration"

page 184 et suivantes. La participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le rapport du Président page 305.

### 5.2.6. LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Casino sont élaborés à partir du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Les diligences ayant sous-tendu la rédaction de la partie du rapport du Président relative aux procédures de contrôle internes et de gestion des risques ont consisté en des entretiens, analyses de rapports d'audit et circularisations des questionnaires de l'AMF et questionnaires internes visant à recenser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

La rédaction s'appuie également sur les 17 principes du référentiel du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013.

Le rapport du Président sur la partie concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été présenté, pour examen et avis, au Comité d'audit le 13 février 2015 et soumis, conformément à la loi, au Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon le 16 février 2015.

L'intégralité des informations sont développées dans la partie "Facteurs de risques et assurance" page 192 du document de référence et dans le rapport du Président, page 305 du document de référence.

## 5.3. DIRECTION GÉNÉRALE

### 5.3.1. LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa réunion du 22 avril 2013, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a reconduit Monsieur Jean-Charles Naouri dans ses fonctions de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit 3 ans.

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ont été unifiées par le Conseil d'administration du 21 mars 2005. Elles sont assurées depuis cette date par Monsieur Jean-Charles Naouri.

Cette unification permet, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions.

Toutefois, le Président-Directeur général a exprimé le souhait que les pouvoirs de la Direction générale soient limités et qu'un administrateur référent indépendant soit chargé en particulier de veiller à la bonne gouvernance dans l'exercice respectif des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration a ainsi désigné, en date du 11 mai 2012, à cette fonction la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations.

### Les pouvoirs du Directeur général

En application de l'article L. 225-56 du Code de commerce, le Directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses 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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le Président a souhaité que soient soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration certaines opérations de gestion en considération de leur nature ou de leur montant. Les seuils des limitations ont été fixés afin de réserver au Conseil d'administration, conformément à la loi et aux principes de gouvernement d'entreprise, les opérations les plus significatives. Ces limitations sont détaillées dans le rapport du Président (cf. page 306).

Monsieur Jean-Charles Naouri est le seul dirigeant social de la Société.

### 5.3.2. LE COMITÉ EXÉCUTIF – COMEX

Sous l'autorité du Président-Directeur général, le Comité exécutif assure le pilotage opérationnel du Groupe. Il met en œuvre la stratégie du Groupe définie par le Conseil d'administration et le Directeur général. Organe de réflexion stratégique, de coordination et de partage des initiatives ainsi que de suivi des projets transversaux, il s'assure de la cohérence des plans d'actions engagés par l'ensemble des filiales et des pôles opérationnels et, à ce titre, rend les arbitrages nécessaires. Il suit les résultats et les équilibres financiers du Groupe et décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Le Comité se réunit tous les quinze jours.

Le Comité exécutif est composé de 12 membres, aux côtés du Président-Directeur général, représentant les principales filiales du groupe ainsi que les directions fonctionnelles :

- Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général ;
- Hervé Daudin, Directeur des Activités marchandises et flux et Président d'EMCD ;
- Yves Desjacques, Directeur des Ressources Humaines ;
- Carlos Mario Giraldo Moreno, Président du groupe Éxito en Colombie ;
- Antoine Giscard d'Estaing, Directeur financier ;
- Ronaldo Iabrudi, Directeur général de GPA au Brésil ;
- Stéphane Maquaire, Président de Monoprix ;
- Jean-Paul Mochet, Directeur général de Franprix ;
- Tina Schuler, Directrice générale de Leader Price ;
- Arnaud Strasser, Directeur du Développement et des Participations ;
- Gérard Walter, Directeur général Exécutif des Hypermarchés Géant Casino ;
- Julien Lagubeau : Directeur du Plan et de la Stratégie et Secrétaire du Comité exécutif.

## 5.4. CONTRÔLE DES COMPTES

### 5.4.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### Commissaires aux comptes titulaires

##### **Ernst & Young et Autres**

Associé signataire : Daniel Mary-Dauphin (depuis l'exercice 2009).

*Date du premier mandat : 20 mai 1978.*

Date d'expiration du dernier mandat : à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2016 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2015.

Conformément à la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 la rotation du signataire au sein du Cabinet Ernst & Young s'est effectuée pour la première fois en 2009.

##### **Deloitte & Associés**

Associés signataires : Gérard Badin (depuis l'exercice 2011) et Antoine de Riedmatten (depuis l'exercice 2010).

*Date du premier mandat : 29 avril 2010.*

Date d'expiration du dernier mandat : à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2016 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2015.

#### Commissaires aux comptes suppléants

##### **Auditex**

Suppléant d'Ernst & Young et Autres.

*Date du premier mandat : 29 avril 2010.*

Date d'expiration du dernier mandat : à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2016 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2015.

##### **BEAS**

Suppléant de Deloitte & Associés.

*Date du premier mandat : 29 avril 2010.*

Date d'expiration du dernier mandat : à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2016 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2015.

Le mandat des Commissaires aux comptes venant à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2016, le Comité d'audit, dans le cadre des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'administration, et conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF, organisera, au cours de l'année 2015, la mise en œuvre et le suivi de la procédure de renouvellement des mandats arrivant à échéance.

## 5.4.2. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercices couverts (a) : 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Ernst & Young et Autres				Deloitte & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	386	459	7 %	8 %	328	409	7 %	12 %
• Filiales intégrées globalement	4 982	4 859	89 %	84 %	4 219	3 062	91 %	86 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur	30	15	1 %	0 %	30	15	1 %	0 %
• Filiales intégrées globalement	107	395	2 %	7 %	61	52	1 %	1 %
<b>Sous-total</b>	<b>5 505</b>	<b>5 729</b>	<b>99 %</b>	<b>99 %</b>	<b>4 638</b>	<b>3 538</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>								
Juridique, fiscal, social	21	0	0 %	0 %	5	9	0 %	0 %
Autres	58	58	1 %	1 %	5	0	0 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>79</b>	<b>58</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 584</b>	<b>5 787</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>4 649</b>	<b>3 547</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# Chapitre 6

## Rémunération des organes de direction et d'administration



6.1. Modalités de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux .....	184
6.2. Rémunérations du Président-Directeur général .....	185
6.3. Rémunérations et/ou jetons de présence versés aux autres mandataires sociaux .....	187
6.4. Rémunération des membres du Comité exécutif – COMEX .....	189
6.5. Options de souscription ou d'achat d'actions et Actions gratuites.....	189

### 6.1. MODALITÉS DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

#### LA DIRECTION GÉNÉRALE

- La rémunération du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées chaque année sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations et, s'il y a lieu, d'études réalisées par des consultants extérieurs.

La part fixe s'est élevée pour 2014 à 480 000 euros bruts, sans évolution par rapport à l'année précédente.

La rémunération variable pour 2014 était fondée sur la réalisation de quatre objectifs, à concurrence d'un quart chacun, exclusivement quantitatifs visant le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant, consolidés, ainsi que le résultat net part du Groupe "RNPG" sous sa forme "normalisée" à taux de change courant et à taux de change constant, et ce, en cohérence avec ceux fixés pour les membres du Comité exécutif.

La surperformance est récompensée à concurrence de 175 % de la rémunération fixe, étant rappelé que la rémunération variable cible est égale à 100 % de la part fixe, soit 480 000 euros, pour 2014.

Toutefois, le versement de la part variable du Président-Directeur général est conditionné en premier lieu à l'atteinte du montant cible de l'objectif de résultat net part du groupe normalisé, soit à taux de change courant, soit à taux de change constant, et ce quelle que soit la performance réalisée par ailleurs pour les deux autres critères de chiffres d'affaires et de résultat opérationnel courant. Si le montant cible du critère de résultat est atteint, la rémunération est déterminée selon la performance réalisée alors pour chacun des 4 critères par rapport aux cibles fixées.

Le RNPG 2014 étant inférieur à celui de l'année précédente, aucune rémunération variable n'a été versée au Président-Directeur général.

#### LES AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

- L'Assemblée générale du 19 mai 2009 a fixé à 650 000 euros le montant global maximum des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés. Sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a fixé, les règles de répartition des jetons de présence entre ses membres, pour 2014 :

- Les modalités de répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale concernant les membres du Conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi que le Censeur, décidées par le Conseil d'administration en sa séance du 5 décembre 2014, s'établissent comme suit :

- Le montant individuel des jetons de présence, inchangé depuis l'exercice 2007, est fixé à 25 000 euros bruts, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum versée en fonction des présences aux réunions du Conseil, étant précisé que la part variable des jetons de présence des administrateurs ayant été absents n'est pas redistribuée.
- Le montant individuel des jetons de présence, également inchangé, du Président et des administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire est limité à 12 500 euros bruts. Le Président du Conseil d'administration a renoncé, lors de sa nomination, au jeton de présence complémentaire de 25 000 euros bruts versé précédemment au titre des fonctions de Président.

- Le montant individuel du jeton de présence complémentaire des membres des comités reste composé d'une partie fixe (6 500 euros bruts) et d'une partie variable (13 500 euros bruts maximum pour les membres du Comité d'audit et 8 745 euros bruts maximum pour les membres du Comité des nominations et des rémunérations) versée en fonction des présences aux réunions, étant précisé que la part variable des jetons de présence des membres des comités ayant été absents n'est pas redistribuée.

Un jeton de présence complémentaire exceptionnel fixé à un montant individuel global de 10 000 euros bruts, a été attribué aux membres du Comité d'audit au titre des sept réunions extraordinaires tenues en 2014 dans le cadre de la mission confiée par le Conseil d'administration portant en particulier sur la mission de l'expert indépendant désigné dans le cadre de la création et de la cotation de la société Cnova.

- Un jeton de présence complémentaire, fixé à 20 000 euros bruts pour l'année 2014, a été alloué à l'administrateur référent.

En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2010, le Conseil d'administration a décidé de verser comme précédemment au censeur un jeton de base identique dans son montant et ses modalités de détermination à celui des administrateurs, soit 25 000 euros, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum, cette somme étant prélevée sur la dotation globale attribuée aux administrateurs telle que fixée par l'Assemblée générale réunie en 2009.

## 6.2. RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### 6.2.1. RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR LA SOCIÉTÉ CASINO

Les rémunérations, jetons de présence et avantages de toute nature versés et dus à Monsieur Jean-Charles Naouri, au titre de ses fonctions de Président et de Directeur général, par la Société, au cours et au titre des exercices 2013 et 2014, s'établissent comme suit :

(en euros)	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus <sup>(2)</sup>	Montants versés <sup>(3)</sup>	Montants dus <sup>(2)</sup>	Montants versés <sup>(3)</sup>
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	480 000	480 000	480 000	480 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	515 312	-	-	515 312
Rémunération variable différée	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	12 500	12 500	12 500	12 500
Avantages en nature	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
<b>TOTAL</b>	<b>1 007 812</b>	<b>492 500</b>	<b>492 500</b>	<b>1 007 812</b>

[1] Rémunération sur une base brute avant charges et impôts.

[2] Rémunérations et jetons de présence attribués au titre de l'exercice quelle que soit la date de versement.

[3] Intégralité des rémunérations et jetons de présence versés par la Société au cours de l'exercice, étant précisé que la rémunération variable est versée l'année suivant l'exercice auquel elle se rapporte et que celle de l'exercice 2012 qui s'élevait à 494 milliers d'euros n'a pas été versée.

### Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites attribuées par la Société

(en euros)	Exercice 2013	Exercice 2014
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	non attributaire	non attributaire
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	non attributaire	non attributaire

### Contrat de travail, régimes de retraite et de prévoyance, indemnités de départ et clause de non-concurrence au sein de la Société

Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Non	Non <sup>(1)</sup>	Non	Non

[1] Monsieur Jean-Charles Naouri est affilié au régime collectif obligatoire de retraite complémentaire (ARRCO et AGIRC) et au régime de prévoyance en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs cadres.

## Rémunération des organes de direction et d'administration

### 6.2. Rémunérations du Président-Directeur général

#### 6.2.2. RÉMUNÉRATIONS GLOBALES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DUES ET VERSÉES PAR LA SOCIÉTÉ CASINO, GUICHARD-PERRACHON ET PAR LES AUTRES SOCIÉTÉS DU GROUPE EURIS

Les rémunérations, jetons de présence et avantages de toute nature dus et versés, au titre ou lors des exercices 2013 et 2014, au Président-Directeur général à la fois par la société Casino, Guichard-Perrachon, par les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent ainsi que par les sociétés contrôlées par ces dernières, sont les suivants :

(en euros)	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunérations (en brut)	1 537 812	1 022 500 <sup>(1)</sup>	1 499 800	2 015 112 <sup>(2)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	non attributaire	non attributaire	non attributaire	non attributaire
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	non attributaire	non attributaire	non attributaire	non attributaire
<b>TOTAL</b>	<b>1 537 812</b>	<b>1 022 500</b>	<b>1 499 800</b>	<b>2 015 112</b>

<sup>(1)</sup> Rémunérations et/ou jetons de présence versés en 2013 par les sociétés Casino, Guichard-Perrachon (492 500 euros), Rallye (10 000 euros) et Euris (520 000 euros).

<sup>(2)</sup> Rémunérations et/ou jetons de présence versés en 2014 par les sociétés Casino, Guichard-Perrachon (995 312 euros à titre de rémunération, y compris 515 312 euros au titre de la variable 2013, et 12 500 euros à titre de jetons de présence), Rallye (8 800 euros) et Euris (998 500 euros).

Aucune rémunération ou jeton de présence n'a été versé en 2014 au Directeur général par les sociétés contrôlées par la société Casino, Guichard-Perrachon.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société

du 12 mai 2015 sera appelée à émettre un vote consultatif sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2014 au Président-Directeur général. À ce titre, un document dédié reprenant l'ensemble de ces éléments et les informations devant y être associées, est présenté page 291.

## 6.3. RÉMUNÉRATIONS ET/OU JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

### Jetons de présence et rémunérations versés en 2013 (au titre de 2012) et en 2014 (au titre de 2013)

L'ensemble des rémunérations et des jetons de présence versés en 2013 et 2014 aux mandataires sociaux, autres que le Président-Directeur général, et au Censeur, par la Société, les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent et les sociétés contrôlées par ces dernières, se présente comme suit :

(Montants bruts en euros)	Jetons de présence et rémunérations versés			
	en 2013 au titre de 2012		en 2014 au titre de 2013	
	Jetons de présence	Autres rémunérations <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	Autres rémunérations <sup>(1)</sup>
Administrateurs				
Didier Carlier <sup>(2)</sup>	12 500	686 667	11 125	723 222
Pierre Giacometti	23 167	-	25 000	-
Henri Giscard d'Estaing	35 497	-	38 059	-
Sylvia Jay	14 833	-	16 750	-
Gérard Koenigheit <sup>(3)</sup>	-	64 061	8 333	4 000
Marc Ladreit de Lacharrière	15 833	-	16 750	-
Didier Lévêque	12 500	654 245 <sup>(4)</sup>	12 500	717 027 <sup>(4)</sup>
Catherine Lucet	31 875	-	47 250	-
Gilles Pinoncély	45 000	-	50 000	-
Gérald de Roquemaurel	56 578	-	62 495	-
David de Rothschild	29 997	-	27 622	-
Michel Savart	12 500	809 344 <sup>(5)</sup>	12 500	845 859 <sup>(5)</sup>
Frédéric Saint-Geours	45 000	-	47 250	-
Rose-Marie Van Lerberghe	40 245	-	50 245 <sup>(6)</sup>	-

<sup>(1)</sup> Il s'agit des jetons de présence et/ou des rémunérations et avantages de toute nature versés par les sociétés contrôlées par Casino et/ou les sociétés qui contrôlent Casino ou contrôlées par ces dernières.

<sup>(2)</sup> Représentant de la société Euris, maison mère du Groupe, laquelle a perçu en 2014, au titre de conventions de conseil stratégique de l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle, des honoraires d'un montant de 4 129 047,26 euros HT dont 350 000 euros HT de Casino, Guichard-Perrachon, contre 3 942 465,76 euros HT en 2013.

<sup>(3)</sup> Monsieur Gérard Koenigheit est en outre gérant de la société GK Advisor, laquelle a perçu, au titre d'honoraires de conseil, 114 838 euros en 2013 et 297 967 euros en 2014.

<sup>(4)</sup> Hors prime exceptionnelle de 245 000 euros en 2013 et de 256 000 euros en 2014, étant noté que Monsieur Didier Lévêque a été attributaire de 4 431 actions gratuites Rallye, valorisées unitairement à 28,47 euros, le 29 juillet 2014, lesquelles seront acquises définitivement le 29 juillet 2017 sous conditions de présence et de performance visant la couverture des frais financiers par l'EBITDA et le coût d'endettement, et cessibles à partir du 29 juillet 2019.

<sup>(5)</sup> Hors prime conditionnelle différée de 300 000 euros bruts versée en 2013, étant noté que Monsieur Michel Savart a été attributaire de 1 172 actions gratuites Rallye, valorisées unitairement à 28,47 euros, le 29 juillet 2014, lesquelles seront acquises définitivement le 29 juillet 2017 sous conditions de présence et de performance visant la couverture des frais financiers par l'EBITDA et le coût d'endettement, et cessibles à partir du 29 juillet 2019.

<sup>(6)</sup> Intégrant le jeton de présence complémentaire de 10 000 euros au titre des missions d'administrateur référent.

## Rémunération des organes de direction et d'administration

### 6.3. Rémunérations et/ou jetons de présence versés aux autres mandataires sociaux

Le montant et la répartition des jetons de présence versés en 2015 au titre de 2014 aux mandataires sociaux, autres que le Président-Directeur général, et au Censeur par la Société seule sont les suivants :

<i>(Montants bruts en euros)</i>	Jetons de présence versés en janvier 2015 au titre de l'année 2014				Total
	Administrateurs		Comités		
	Partie fixe	Partie variable	Partie fixe	Partie variable	
Didier Carlier	4 250	8 250	-	-	12 500
Pierre Giacometti	8 500	14 667	-	-	23 167
Henri Giscard d'Estaing	8 500	14 667	6 500	2 915	32 582
Sylvia Jay	8 500	9 167			17 667
Gérard Koenigheit	4 250	8 250			12 500
Marc Ladreit de Lacharrière	8 500	3 667	-	-	12 167
Didier Lévêque	4 250	8 250	-	-	12 500
Catherine Lucet	8 500	14 667	6 500	23 500	53 167
Gilles Pinoncély	8 500	16 500	6 500	23 500	55 000
Gérald de Roquemaurel	8 500	16 500	13 000	29 330	67 330
David de Rothschild	8 500	9 167	6 500	5 830	29 996
Frédéric Saint-Geours	8 500	16 500	6 500	23 500	55 000
Michel Savart	4 250	8 250	-	-	12 500
Rose-Marie Van Lerberghe	28 500 <sup>(1)</sup>	12 833	6 500	8 745	56 578

*[1] Comprendant le jeton de présence complémentaire de 20 000 euros bruts alloué pour 2014 au titre des missions d'Administrateur indépendant référent.*

Le montant global des jetons de présence versé en janvier 2015, au titre de l'exercice 2014, aux membres du Conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi qu'au Censeur s'est ainsi élevé

à 465 153 euros bruts. Le montant global des jetons de présence, versé en 2014 pour l'exercice 2013, s'était élevé à 468 046 euros bruts.

## 6.4. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF – COMEX

La politique de rémunération doit permettre d'assurer un positionnement compétitif des rémunérations par rapport au marché et d'être en ligne avec les pratiques des sociétés comparables. Elle a également pour objectif d'encourager et de récompenser la performance tant au niveau de l'activité et des résultats du Groupe que sur le plan individuel.

La rémunération globale des membres du Comex est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

La part variable est fondée sur la réalisation de différents objectifs :

- objectifs quantitatifs "Groupe" identiques à ceux retenus pour le Directeur général ;
- objectifs quantitatifs individuels, liés aux entités opérationnelles ou aux services dont est responsable le membre concerné (réalisation du budget, du plan stratégique...);

- objectifs qualitatifs personnels donnant lieu à une appréciation générale prenant en compte en particulier les attitudes et comportements managériaux.

Les différents objectifs sont structurés dans une "feuille de route" annuelle fixant les critères retenus, le poids de chacun dans l'appréciation et la cible à atteindre.

La part variable peut représenter jusqu'à 50 % de la part fixe, en cas de réalisation des objectifs, et jusqu'à 100 % en cas de surperformance de ces derniers.

Le montant brut total des rémunérations fixes et variables versé en 2014 par la Société et les sociétés qu'elle contrôle à l'ensemble des membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur général et primes exceptionnelles, s'élève à 9,08 millions d'euros dont 2,68 millions d'euros de part variable au titre de 2013, et 239,4 mille euros d'avantages en nature.

## 6.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

- Le Président-Directeur général n'est pas et n'a jamais été attributaire d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions gratuites de la société Casino, Guichard-Perrachon, ni des sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent.
- Les membres du Comex peuvent bénéficier en tant que salariés des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions gratuites, mis en place dans le cadre de la politique de fidélisation et d'association des collaborateurs au développement du Groupe.

L'acquisition des actions gratuites est soumise à la réalisation d'un critère de performance propre à la Société et à la condition de présence au sein du Groupe au jour de leur attribution définitive et au jour de leur exercice pour les options.

Les options sont attribuées sans décote par rapport au cours de bourse calculé sur la moyenne des vingt séances de bourse précédant l'attribution.

Par ailleurs, la Société peut procéder également à des attributions exceptionnelles d'actions gratuites au bénéfice des collaborateurs ayant en particulier participé de manière déterminante à des opérations stratégiques ou particulièrement complexes.

En 2014, il a été attribué, sous conditions de présence et de performance, à trois membres du Comex 5 800 actions gratuites et à titre exceptionnel 825 actions gratuites à un membre.

En 2014, aucune option de souscription d'actions Casino n'a été attribuée et 2 667 options de souscription ont été exercées par des membres du Comex.

Les règles générales d'attribution des options et des actions gratuites et les différents plans en cours de validité au 31 janvier 2015 figurent pages 253 et 254.



# Chapitre 7

## Risques et assurances



7.1. Facteurs de risques .....	192
7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques.....	197
7.3. Assurances – couverture des risques éventuels susceptibles d’être encourus par la Société.....	206

### 7.1. Facteurs de risques

La gestion des risques fait partie intégrante du pilotage opérationnel et stratégique du Groupe. Elle repose sur une organisation à plusieurs niveaux qui est présentée en détail ci-après.

Le Groupe a procédé à une revue des principaux risques qui pourraient avoir un impact significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats, lesquels sont exposés ci-dessous.

## 7.1. FACTEURS DE RISQUES

### 7.1.1. RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de superviser et, le cas échéant, de gérer de façon centralisée ses risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant du Directeur financier Groupe, la Direction Corporate Finance assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise et des outils nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité. Des reportings réguliers sont adressés à la Direction générale du Groupe qui peut ainsi valider les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

liées principalement aux flux monétaires résultant d'achats effectués dans une devise différente de sa monnaie fonctionnelle, notamment pour les achats de marchandises effectués en dollars américains couverts par des achats à terme de devises. La politique du Groupe consiste à couvrir généralement les budgets d'achats par des instruments ayant les mêmes échéances que les approvisionnements budgétés.

L'analyse de sensibilité de l'exposition nette après couverture au risque de change est présentée à la note 11.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Risques de taux d'intérêt

Une information détaillée sur ce risque figure à la note 11.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans le cadre de la gestion de son exposition au risque de variation de taux d'intérêts, le groupe Casino a recours à différents instruments dérivés, dont principalement des opérations de swaps de taux. Bien qu'ils ne soient pas systématiquement comptabilisés en couverture, tous les instruments de taux d'intérêt sont souscrits dans le cadre de la politique de gestion du risque de taux d'intérêts, la stratégie du Groupe reposant sur une gestion dynamique de la dette consistant à surveiller et à ajuster si nécessaire son ratio de couverture en fonction des prévisions d'évolution de taux avec pour objectif de gérer son exposition au risque de variation de taux d'intérêt et d'optimiser son coût de financement.

L'analyse de sensibilité au risque taux d'intérêt est présentée à la note 11.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Risques de change

Les informations sur le risque de change figurent dans l'annexe aux comptes consolidés (cf. note 11.6.2).

Par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de conversion, c'est-à-dire que son bilan et son compte de résultat, et par conséquent ses ratios de structure financière, sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères hors zone Euro. En 2014, les monnaies des pays dans lesquels le Groupe opère se sont dépréciées de façon significative face à l'euro par rapport à 2013. La dépréciation moyenne s'inscrit à - 8 % pour le real brésilien, - 6,4 % pour le peso colombien et - 5,4 % pour le bath thaïlandais. En 2014, les effets de change ont eu un impact de - 5 % sur le chiffre d'affaires et de - 6,9 % sur le résultat opérationnel courant. Ce risque ne fait pas l'objet de couverture.

Le Groupe est également exposé au risque de transaction pour les opérations qui ne sont pas réalisées en euros. La politique du Groupe en matière de risque de change opérationnel vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables,

#### Risques de liquidité

La répartition par échéance et par devise des dettes, les engagements reçus des organismes financiers ainsi que les précisions complémentaires relatives aux risques d'exigibilité des dettes financières figurent dans la note 11.6.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

La liquidité du Groupe apparaît très satisfaisante : la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les lignes bancaires confirmées non utilisées permettent largement de couvrir les échéances de remboursement de passifs financiers à court terme et les variations saisonnières du Besoin en Fonds de Roulement.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, par une stratégie permanente d'anticipation, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions de marché normales ou dans un environnement dégradé.

La majeure partie de la dette du Groupe se situe au niveau de Casino, Guichard-Perrachon. Les ressources sont gérées par la Direction du Corporate Finance. Les principales filiales du Groupe (GPA, Big C Thaïlande, Monoprix, Éxito) disposent également de leurs propres ressources financières.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent habituellement des clauses d'engagements et de défaut usuelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang ("pari passu"), limitation des sûretés attribuées aux autres prêteurs ("negative pledge") et défaut croisé ("cross default").

En cas de changement d'actionnaire majoritaire de la Société, les contrats de prêt des lignes bancaires de Casino, Guichard-Perrachon intègrent une clause de remboursement anticipé obligatoire.

Par ailleurs, les emprunts obligataires émis par Casino, Guichard-Perrachon prévoient une option de remboursement anticipé au gré des investisseurs en cas de dégradation en "non investment grade" de la notation de la dette senior long terme de Casino, Guichard-Perrachon, uniquement si cette dégradation est due à un changement d'actionnaire majoritaire de la Société.

À la date de clôture, les engagements ("covenants") auxquels est soumis Casino, Guichard-Perrachon se résument ainsi :

Nature de l'engagement "covenant" à respecter	Nature des financements soumis à engagements ("covenants")
Dettes Financière Nette consolidée <sup>(1)</sup> /EBITDA <sup>(2)</sup> consolidé < 3,5	Ligne de crédit syndiquée de 1,2 milliard d'euros
	Ligne de crédit syndiquée de 1 milliard USD
Dettes Financière Nette consolidée <sup>(1)</sup> /EBITDA <sup>(2)</sup> consolidé < 3,7	Lignes et emprunts bilatéraux pour un montant cumulé de 450 millions d'euros
	Lignes bilatérales pour un montant cumulé de 50 millions d'euros Emprunt Alaméa de 300 millions d'euros

*(1) La dette financière nette telle que définie dans les contrats bancaires peut être différente de celle présentée dans les états financiers consolidés (voir note 11.4 de l'annexe consolidée) ; elle est composée des emprunts et des dettes financières nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de l'impact net des dérivés actifs et passifs placés en comptabilité de couverture sur des emprunts et dettes financières.*

*(2) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.*

Au 31 décembre 2014, ces ratios sont respectés.

La majorité des autres contrats de financement du Groupe contiennent des clauses imposant le respect de ratios financiers et sont principalement localisés dans les filiales GPA et Big C Thaïlande.

Filiale	Nature de l'engagement "covenant" à respecter	Nature des financements soumis à engagements ("covenants")
GPA <sup>(1)</sup>	Dettes nettes <sup>(2)</sup> ne doit pas être supérieure aux capitaux propres <sup>(3)</sup>	Tous les financements obligataires et une partie des financements bancaires
	Dettes nettes consolidées/EBITDA < 3,25	
	Capitaux propres/total des actifs > = 0,3 EBITDA/dettes financières nettes > = 0,35	Financement BNDES pour un montant de 75 millions d'euros
BIG C Thaïlande	Dettes financières nettes/EBITDA	Emprunts bancaires (voir note 11.2.3 de l'annexe consolidée)
	Dettes financières nettes/capitaux propres	

*(1) L'ensemble des covenants de GPA s'entend sur les données consolidées de GPA.*

*(2) Dette minorée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des clients.*

*(3) Capitaux propres consolidés (part du Groupe et intérêts minoritaires).*

Par ailleurs, concernant plus particulièrement le risque de liquidité de Banque du groupe Casino, celui-ci est suivi dans le cadre de la politique de liquidité du Groupe CMCIC (coactionnaire à 50 % avec le groupe Casino). L'évaluation de la banque dans ce domaine est ainsi basée sur des normes Groupe CMCIC, des indicateurs d'alerte sans oublier les ratios réglementaires.

Les principaux objectifs de la gestion du risque de liquidité sont :

- sécuriser le refinancement grâce à une projection mensuelle des excédents et besoins de trésorerie obtenus par la comparaison des engagements reçus et des prévisions d'encours clients ;
- mettre progressivement la banque en conformité avec les nouveaux ratios de liquidité Bâle III par un allongement des durées des opérations afin de garantir un bon adossement des flux entre l'actif et le passif.

Le ratio de solvabilité de la banque, à 13,5 %, dépasse significativement le seuil réglementaire actuel ainsi que le minimum à respecter fixé par son autorité de contrôle. Il lui permet aussi de faire face sereinement aux exigences accrues de la réforme Bâle III dans ce domaine.

## Risques liés aux matières premières

Compte tenu de son activité, la Société n'est pas exposée de manière significative au risque sur les matières premières.

## Risque action

Les informations sur le risque action sont détaillées dans la note 11.6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe ne détient pas d'investissements financiers significatifs dans des sociétés cotées autres que ses filiales ou de titres autodétenus. Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés (*total return swaps sans option d'achat, forward, call*) sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actions cotées de ses filiales (voir note 11.4.2 de l'annexe des comptes consolidés).

Par ailleurs, le Groupe n'a pas d'exposition au titre de ses options d'achat d'actions et ne souscrit pas, dans le cadre de sa gestion courante de trésorerie, d'instruments monétaires soumis au risque action.

## Risques crédit/contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et ses produits dérivés de couverture de taux et de change. Le Groupe surveille de façon régulière le risque de ses contreparties à l'aide de plusieurs indicateurs objectifs et assure une diversification de son exposition en privilégiant les contreparties les moins risquées (en se fondant notamment sur la notation des établissements et les engagements réciproques des contreparties avec le Groupe).

## 7.1. Facteurs de risques

Concernant le risque lié aux créances clients (risque de crédit commercial), la politique du Groupe est de vérifier la santé financière de tous les clients qui souhaitent obtenir des conditions de paiement à crédit. Les soldes clients font l'objet d'un suivi régulier et, par conséquent, l'exposition du Groupe aux créances irrécouvrables n'est pas significative (voir note 11.6.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Par ailleurs, l'antériorité des créances échues non dépréciées peut varier significativement en fonction des catégories de clients auprès desquels les sociétés du Groupe exercent leur activité, selon qu'il s'agisse d'entreprises privées, de particuliers ou de collectivités publiques. Les politiques de dépréciation retenues sont déterminées, entité par entité, selon les particularités de ces différentes catégories de clients. Le Groupe estime, comme

indiqué précédemment, n'être exposé à aucun risque significatif en termes de concentration de crédit.

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe, notamment la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments financiers dérivés, l'exposition du Groupe liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés, est limitée, avec une exposition maximale égale à la valeur comptable de ces instruments. Le Groupe a une politique de gestion de la trésorerie qui encadre les placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie auprès de contreparties disposant d'une notation de premier rang et dans des instruments disposant également d'une notation de premier rang.

## 7.1.2. RISQUES OPÉRATIONNELS

### 7.1.2.1. Risques liés à l'approvisionnement et à la commercialisation des produits

#### Risques liés à la concurrence et à l'environnement économique

Le Groupe est présent sur des marchés fortement concurrentiels tant en ce qui concerne ses activités traditionnelles que celles de e-commerce. En France, marché mature, la concurrence est particulièrement intense. À l'international, le Groupe, leader sur la plupart de ses marchés, est confronté à la concurrence d'acteurs internationaux et locaux qui cherchent à renforcer leur position. Ainsi, le Groupe peut être amené à baisser ses prix afin de défendre ses parts de marché, ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe. Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et enseignes, notamment au travers du pilotage des grilles tarifaires et des actions promotionnelles et de fidélisation ainsi que de l'identification et de la réalisation d'opérations de développement ou d'arbitrage.

Par ailleurs, des conditions économiques peu favorables peuvent affecter les opérations et les performances financières du Groupe. En effet, un ralentissement économique d'un ou plusieurs marchés, ou de l'ensemble de ses marchés pourrait avoir un effet défavorable sur la situation financière, les résultats ou sa capacité à mettre en œuvre ses décisions stratégiques.

#### Risques liés à la qualité, conformité et sécurité des produits

Garantir la sécurité des produits et respecter les normes d'hygiène et de sécurité dans les magasins est un enjeu majeur qui peut avoir des impacts significatifs sur la réputation et les performances financières et, le cas échéant, engager la responsabilité du Groupe.

De la définition des cahiers des charges jusqu'à l'exploitation des magasins, un dispositif complet permet d'assurer la commercialisation de produits sûrs, sains et de qualité. La Direction Qualité Groupe coordonne des échanges réguliers avec les Directions Qualité des différentes entités qui ont chacune en charge de garantir les standards de qualité des produits à marque propre et d'assurer la sécurité des consommateurs pour l'ensemble des produits vendus. Ces échanges qui portent notamment sur les bonnes pratiques et procédures (politique qualité et sécurité produits, procédure traçabilité, audits fournisseurs, gestion de crise, retrait et rappel de produits, etc.) ont permis la mise en place d'une Charte Qualité Groupe communiquée à l'ensemble des entités en 2012.

Des informations complémentaires sont communiquées au chapitre "RSE" ainsi que dans le rapport du Président (Principes généraux de contrôle interne/Processus de gestion des marchandises).

Dans le cadre de ses activités e-commerce, les entités développant une *marketplace* supporte un risque d'image et, le cas échéant, de mise en jeu de leur responsabilité pouvant avoir un impact sur les résultats du Groupe, dans le cas de vente par les commerçants de produits non conformes.

#### Risques liés au mode de commercialisation des produits

Différentes enseignes du Groupe disposent de réseaux affiliés et/ou franchisés en France et à l'international. Ces réseaux représentaient 47 % des points de vente au 31 décembre 2014 et concernaient essentiellement les réseaux supermarchés (Casino, Franprix et Monoprix), Discount (Leader Price, Surtimax) et proximité (Vival, Spar). De ce fait, le Groupe est notamment exposé, d'une part, à un risque d'image au cas où les pratiques des franchisés ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe et, d'autre part, à un risque de défaut de paiement. Chacun des réseaux met en place avec ses franchisés/affiliés des relations suivies avec des échanges réguliers et un accompagnement par des conseillers commerciaux. Le risque crédit est géré par chacun des réseaux avec un suivi permanent des encours.

#### Risques liés aux marques et enseignes

Le Groupe est propriétaire de la quasi-totalité de ses marques et n'a pas de dépendance particulière à l'égard de brevets et de licences, à l'exception de la marque "Spar" pour laquelle elle bénéficie d'une licence d'exploitation en France qui a été renouvelée en 2009 pour dix ans. En France, 895 magasins sont exploités à cette enseigne dont 715 en franchise.

Par ailleurs le Groupe met en œuvre une politique de protection préventive de l'ensemble des marques qu'il exploite ou distribue et estime que le risque lié à une infraction à la réglementation sur les marques ne devrait pas affecter de manière significative l'activité et/ou les résultats du Groupe.

#### Risques liés aux fournisseurs

Le Groupe n'a pas de dépendance particulière à l'égard de contrats d'approvisionnement, industriels et commerciaux. Casino référence plus de 30 000 fournisseurs.

Le Groupe peut être amené à s'approvisionner auprès de fournisseurs implantés dans des pays susceptibles de présenter des risques en termes de non-respect des conditions sociales de fabrication et de non-respect des valeurs énoncées dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2009, le Groupe réaffirme et agit pour le respect et la promotion des droits humains dans l'ensemble de ses filiales à l'international et auprès de ses fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe a développé plusieurs initiatives, en France, à destination des PME avec notamment la nomination d'un référent chargé de faciliter les relations entre le Groupe et les PME. Les politiques déployées par le Groupe sont exposées au chapitre "RSE".

### Risques liés à la logistique

Les différentes activités du Groupe, tant traditionnelles que de e-commerce, disposent de structures logistiques adaptées afin d'approvisionner les différents points de vente, tant intégrés que franchisés, ou de livrer les commandes des clients en ce qui concerne les activités de e-commerce. L'évolution des structures logistiques du Groupe ou le dysfonctionnement d'une ou plusieurs d'entre elles pourrait entraîner des perturbations temporaires ou prolongées de ses activités et avoir un effet défavorable sur son image et ses résultats financiers.

L'organisation logistique est définie à l'échelon local (pays) et non international et peut être différentes selon les activités.

À titre d'exemple, le Groupe bénéficie, en France à travers sa filiale spécialisée Easydis, de son propre réseau logistique représentant environ 900 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt sur 22 sites à ce jour, réparti sur tout le territoire national, qui lui permet de faire face à l'approvisionnement de ses différentes enseignes, hors périmètre Monoprix et Franprix-Leader Price qui disposent d'un réseau logistique propre.

Par ailleurs, l'acheminement des marchandises vers les points de vente ou des produits commandés par Internet vers les points relais ou les clients est réalisé par des prestataires externes (transporteurs, La Poste, etc.) dont la défaillance peut avoir un effet défavorable sur son image et ses résultats financiers.

### Risques liés aux systèmes d'information et à la protection des données

La gestion quotidienne des activités du Groupe qui incluent notamment les achats, l'approvisionnement, la distribution, les ventes par Internet, les opérations de facturation, de reporting et de consolidation ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques.

Le Groupe attache la plus haute importance à la protection et au maintien de la capacité opérationnelle de ses systèmes d'information. Le Groupe exploite, directement ou indirectement, un large éventail de systèmes d'information (serveurs, réseaux, applications, sites Internet, bases de données) indispensables à la réalisation et à la bonne conduite de ses activités. Si l'intégrité de ces systèmes était compromise, par exemple en raison d'une défaillance technique ou d'une cyberattaque, les opérations commerciales et les actifs du Groupe pourraient être gravement affectés. Une défaillance de l'un de ces systèmes (matériel ou logiciel) ou de l'un de ces prestataires (hébergeurs notamment), l'interruption des services informatiques critiques du Groupe ou une défaillance de la sécurité de l'information pourraient en effet entraîner des conséquences défavorables sur ses activités, notamment de e-commerce qui dépendent fortement de la fiabilité et de la sécurité de ses systèmes informatiques.

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures, au niveau de chaque entité, afin d'assurer la protection des données sensibles et la continuité d'exploitation de ses activités.

### 7.1.2.2. Autres risques opérationnels

#### Risques liés à la fraude, à la corruption et au vol

La fraude, le vol, la corruption sont des risques qui peuvent avoir un impact sur les résultats et l'image du Groupe. Les processus de contrôle interne mis en œuvre par les différentes entités du Groupe visent à limiter la survenance de ces risques.

Le groupe Casino souhaite exercer ses activités dans le respect de l'éthique et s'est doté pour cela d'un cadre, d'outils et d'organes de contrôle adaptés à ses activités et à sa culture d'entreprise. Les politiques de lutte contre la corruption et les dispositifs d'alertes éthiques déployés par le Groupe sont exposés au chapitre "RSE".

Le programme anti-corruption du Groupe relève de la responsabilité de la Direction générale de chacune de ses entités. La Direction du Contrôle Interne Groupe, dans le cadre de ses actions de sensibilisation auprès de l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe, est à leur disposition pour les accompagner dans la définition de leurs plans d'action en la matière.

#### Risques liés à l'implantation géographique

Une partie des activités du Groupe est exposée aux risques et incertitudes liées aux activités commerciales dans des pays pouvant connaître, ou ayant récemment connu, une période d'instabilité économique ou politique notamment en Amérique latine et en Asie. En 2014, l'International représentait près de 60 % du chiffre d'affaires consolidé et plus de 80 % du résultat opérationnel courant consolidé. La survenance de tels risques peut avoir une influence sur la marche des affaires avec, le cas échéant, un impact sur la situation financière du Groupe ainsi que sur la valorisation des actifs sous-jacents et notamment des *goodwill* (la répartition du *goodwill* par activités et secteurs géographiques figure à la note 10.1 de l'annexe aux comptes consolidés et les pertes de valeur sur les *goodwill* sont indiquées à la note 10.5.2). Le Groupe élabore des plans d'actions et met en place des mesures visant à réduire les effets de ces risques et à assurer la continuité de l'exploitation.

#### Risques liés aux Ressources Humaines

La compétence, la motivation, la qualité et l'engagement des collaborateurs du Groupe jouent un rôle important dans le développement des activités du Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, notamment dans les pays émergents et/ou dans les principaux marchés du Groupe, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Le Groupe développe donc un environnement professionnel motivant et impliquant, et encourage l'attachement à ses valeurs. Employeur engagé, le Groupe développe différentes initiatives à l'effet de lutter contre toutes formes de discrimination et de promouvoir la diversité, de favoriser l'évolution professionnelle et sociale, de promouvoir l'égalité femmes-hommes et d'améliorer la santé sécurité au travail. La politique des Ressources Humaines en la matière est exposée au chapitre "RSE" ainsi que dans le rapport du Président (Principes généraux de Contrôle interne/ Politique de gestion des ressources humaines).

## 7.1. Facteurs de risques

### Risques liés aux catastrophes naturelles

Le Groupe peut être exposé aux catastrophes naturelles dans les pays où il est implanté avec des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs et ses collaborateurs et des conséquences possibles sur la situation financière du Groupe. Le Groupe élabore des plans d'actions et met en place des mesures visant à réduire les effets de ces risques et à assurer la continuité de l'exploitation. De plus amples informations sont données page 231 "Adaptation au changement climatique".

### Risques industriels et environnementaux

L'engagement du groupe Casino en faveur du développement durable s'est concrétisé dès 2002 par la mise en place d'une organisation dédiée. Prenant en compte l'internationalisation de ses activités, le Groupe a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2009. Pour développer sa démarche de progrès Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) auprès des filiales

françaises et internationales, une Direction de la RSE Groupe a été mise en place en 2010 avec pour objectifs notamment d'accélérer la mise en œuvre des engagements RSE dans ses filiales. Un réseau de correspondants RSE dans chacune de ces filiales en France et à l'étranger a été mis en place et se réunit régulièrement.

La prise en compte des risques environnementaux et le management de l'environnement sont décrits dans la partie "RSE" ci-après. Concernant plus particulièrement l'activité liée aux stations-service détenues par le Groupe, celle-ci fait l'objet de contrôles permanents et rigoureux. Le Groupe exploite 279 stations-service en France, 83 au Brésil et 21 en Colombie. Une démarche de prévention de la pollution des sols a été mise en place en France comprenant des campagnes de reconnaissance des sous-sols et eaux souterraines ainsi qu'une surveillance de 100 % des sous-sols. À l'international, les stations-service font également l'objet de suivi et de contrôles.

## 7.1.3. RISQUES JURIDIQUES

### Risques liés à la réglementation

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations très variées, notamment droit du travail, droit de la concurrence, droit de la consommation, droit de l'urbanisme, droit des sociétés, droit boursier, droit de la santé et de l'environnement, dont les évolutions, notamment par le renforcement de dispositions juridiques contraignantes, peuvent avoir un impact sur les activités du Groupe et ses résultats.

Ainsi, tant en France qu'à l'international, le Groupe est soumis à toutes les législations et réglementations régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, notamment en termes d'hygiène et de sécurité, et d'établissements classés (stations-service). Il en est de même en ce qui concerne la conformité et la sécurité des produits.

Par ailleurs, l'ouverture et l'agrandissement des magasins peuvent être soumis à des procédures d'autorisations administratives.

En outre, dans les différents pays où le Groupe est implanté, l'expansion de ses activités au travers d'acquisitions peut être soumise au contrôle des Autorités de la Concurrence des pays concernés. Le Groupe peut être en conséquence conduit à procéder à la cession de certains points de vente. Ainsi dans le cadre de la prise de contrôle de Monoprix et de l'accord donné par l'Autorité de la Concurrence, 58 magasins sur l'ensemble du réseau du groupe Casino en France, ont dû être cédés. Ils représentaient une surface totale de vente d'environ 21 000 m<sup>2</sup> et moins de 1 % du chiffre d'affaires en France du groupe Casino. La prise de contrôle exclusif de Super Inter par Éxito a été autorisée par l'Autorité de la concurrence colombienne sous réserve en particulier de la cession de quatre magasins Super Inter.

Six filiales du Groupe font l'objet d'une cotation (cf p. 243) et sont soumises à différentes lois et réglementations en fonction de leur place de cotation. Tel est le cas notamment des sociétés Companhia Brasileira de Distribuição (Brésil) et Cnova (Pays-Bas), cotées aux États-Unis, qui sont soumises, outre aux lois et réglementations locales, aux dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.

Par ailleurs, certaines des activités du Groupe sont soumises à des réglementations particulières, notamment pour la France, Banque du groupe Casino (banque et crédit à la consommation), Cdiscount (commerce en ligne), Sudéco (agent immobilier), Floréal

et Casino Carburants (stations-service), L'Immobilière Groupe Casino et GreenYellow (production d'énergie photovoltaïque).

Le Groupe a mis en place les structures et processus juridiques nécessaires aux niveaux appropriés pour assurer le respect de ces réglementations.

### Risques fiscaux et douaniers

De par son implantation, le Groupe est soumis au respect des réglementations en vigueur dans les différents pays où il est présent et qui s'appliquent aux secteurs d'activité dont relèvent ses différentes entités. La Direction fiscale Groupe et les directions fiscales des différentes entités assurent l'identification, la maîtrise, le suivi et le contrôle du risque fiscal.

Le Groupe fait périodiquement l'objet de contrôles fiscaux en France et dans les différents pays où il est implanté. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions, les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir. La société Casino, Guichard-Perrachon et ses principales filiales en France ont l'objet de vérification au titre des exercices 2011 et 2012. Ces vérifications n'ont eu aucune incidence significative sur les comptes du Groupe.

Concernant les risques fiscaux liés à GPA, cf. note 13.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Litiges

Dans le cadre de ses activités normales, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs. Des provisions sont constituées au titre de ces litiges et arbitrages lorsqu'il existe une obligation (légale, contractuelle ou implicite) envers un tiers à la date de clôture, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie soit nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de cette sortie de ressources peut être estimé avec une fiabilité suffisante.

Des informations sur les litiges figurent à la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

À la date du dépôt du Document de Référence, il n'existe pas d'autres procédures d'ordre gouvernemental, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs défavorables sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

- Concernant la société Geimex, propriétaire de la marque Leader Price à l'International, et détenue à 50 % par le groupe Casino et à 50 % par la famille Baud, les litiges qui opposent les deux actionnaires concernent en particulier la cession de Leader Price Polska par Casino en 2006 ainsi que les activités en Suisse de la famille Baud pour lesquelles des actions judiciaires commerciales et pénales sont toujours en cours.
- Concernant Globex Utilidades SA, il est rappelé qu'en juin 2009, GPA, par l'intermédiaire d'une de ses filiales, a fait l'acquisition du bloc de contrôle de Globex Utilidades SA, société leader sur le marché de la distribution des produits électroniques et électroménagers sous l'enseigne "Ponto Frio". L'ancien actionnaire majoritaire (Morzan Empreendimentos), considérant

que GPA et solidairement ses actionnaires de contrôle, dont Wilkes, la holding de contrôle de GPA, mais également Casino, Guichard-Perrachon et trois autres de ses sous-holdings, n'ont pas respecté les stipulations du contrat relatives aux modalités du paiement du prix, pour la portion payable en titres GPA, a initié une procédure arbitrale devant la Chambre de Commerce Internationale par une requête datée du 30 mai 2012. Aux termes de cette requête, des dommages et intérêts sont demandés à hauteur d'environ 160 millions de reais (environ 62 millions d'euros).

À ce stade, le tribunal arbitral est en cours d'instruction. En tout état de cause, ni GPA, ni ses actionnaires de contrôle ne considèrent la demande comme fondée. Subsidièrement, hormis GPA et Wilkes qui sont parties au contrat de cession de titres, aucune des autres parties appelées en défense ne saurait être liée par les stipulations dudit contrat, ce que le tribunal arbitral a confirmé le 9 juillet 2013. Des audiences au fond se sont tenues du 9 au 12 juin 2014 et un mémoire a été déposé auprès du tribunal arbitral le 30 septembre 2014. La sentence est attendue au début du deuxième trimestre 2015.

## 7.2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 7.2.1. ORGANISATION ET APPROCHE GÉNÉRALE DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

#### 7.2.2.1. Référentiel

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Casino sont élaborés à partir du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). L'organisation et les procédures sont conformes aux principes généraux décrits dans ce cadre et prennent en compte le guide d'application, document publié en janvier 2007 par l'AMF et actualisé en matière de gestion des risques en juillet 2010.

Les diligences ayant sous-tendu la rédaction du présent rapport ont consisté en des entretiens, analyses de rapports d'audit et circularisations des questionnaires de l'AMF et questionnaires internes visant à recenser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Le présent rapport a été présenté, pour examen et avis, au Comité d'audit du Conseil d'administration le 13 février 2015 et soumis, conformément à la loi, au Conseil d'administration de la société Casino Guichard-Perrachon le 16 février 2015.

Sa rédaction s'appuie sur les 17 principes du référentiel du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) 2013.

#### 7.2.2.2. Périmètre

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du groupe Casino tels qu'ils sont décrits dans le présent rapport sont ceux applicables à la société mère et à ses filiales contrôlées au sens de l'article L 233-1 du Code de commerce.

Il est à noter que le Groupe a six filiales cotées (Intexa, Éxito, Big C Thaïlande, GPA, Cnova, Viavarejo) soumises à diverses obligations. Parmi ces filiales, deux filiales contrôlées du Groupe sont cotées aux États-Unis et sont de ce fait soumises à la loi Sarbanes-Oxley : Grupo Pao de Açucar (GPA) sur le NYSE et Cnova sur le Nasdaq. L'introduction en bourse de Cnova sur le Nasdaq ayant été réalisée

au cours du mois de novembre 2014, un chantier a été initié fin 2014 et se poursuivra sur l'année 2015 afin de s'assurer de la mise en conformité de Cnova au 31 décembre 2015 avec l'ensemble des obligations liées à la loi Sarbanes-Oxley. Au titre de l'exercice 2014, GPA a choisi de continuer à appliquer le référentiel COSO 1992 au titre de ses procédures de contrôle interne relatif à la production de ses états financiers.

#### 7.2.2.3. Acteurs

La Direction générale, au travers de son Comité exécutif, a la charge de définir, concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Conseil d'administration de la société mère Casino, Guichard-Perrachon prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'audit du Conseil d'administration est chargé de vérifier que le groupe Casino est doté de moyens structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe. Il remplit ainsi, entre autres, un rôle de surveillance attentive et régulière des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce cadre, il exprime des observations et des recommandations sur les travaux d'audit, met en œuvre ou fait réaliser les analyses et investigations qui lui semblent opportunes sur toute question relative à la gestion des risques ou au contrôle interne.

Il a également un rôle de suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'entreprise. Une "Charte du Comité d'audit" encadre et détaille les attributions de ce Comité.

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

Le service Contrôle interne Groupe a pour mission de favoriser la mise en œuvre des meilleures pratiques de contrôle interne.

Ses travaux portent principalement sur :

- l'assistance aux dirigeants dans l'identification des risques majeurs des entités du Groupe ;
- la rédaction de procédures générales et de matrices de risques, définissant les contrôles clés à mettre en œuvre ;
- l'accompagnement des directions opérationnelles et fonctionnelles pour améliorer et optimiser les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, en place ou à déployer ;
- l'analyse ponctuelle de problématiques identifiées par les directions opérationnelles ou fonctionnelles impliquant des déficiences de contrôle interne ou des évolutions significatives de processus ou de systèmes d'information.

L'équipe centrale travaille en collaboration avec des équipes de contrôleurs internes dans les diverses entités, soit environ une cinquantaine de collaborateurs dédiés.

De plus, elle effectue des actions de sensibilisation aux risques de fraude et de corruption incitant les dirigeants de chaque entité à un renforcement continu dans la maîtrise de ces risques.

En liaison avec les directives opérationnelles et les directions support, la direction des Assurances du Groupe contribue à l'identification et à l'évaluation des risques assurables. Elle intervient dans les cartographies des risques, les revues des aspects juridiques (responsabilité et assurance) des appels d'offres et des contrats significatifs. Elle définit et coordonne les politiques d'assurances afin de consolider la visibilité du Groupe sur les risques, d'améliorer les garanties, tout en optimisant les montants des primes d'assurances. En 2014, le Groupe a d'ailleurs, dans cette optique, renforcé sa politique d'assurance en réorganisant les programmes centralisés et en diversifiant les assureurs et les prestataires. Elle est également en charge de gérer ou superviser, selon les cas, les contentieux opérationnels du Groupe.

Le Groupe souscrit plusieurs programmes d'assurances mondiaux et centralisés. Lorsque les législations et les règlements le permettent, ces polices d'assurances interviennent, soit en direct, soit en complément des limites et/ou de conditions des couvertures souscrites dans les pays.

La souscription des polices d'assurances locales, telle que celles relatives aux activités de construction, aux flottes automobiles ou aux accidents du travail, est conduite sur une base nationale, en coordination avec le Groupe qui s'appuie sur les assureurs locaux.

Le Comité de prévention des risques ("CPR") a pour mission de participer à la démarche de maîtrise des risques à l'échelle de l'entreprise et de s'assurer de la cohérence du processus global de prévention des risques pouvant avoir un impact majeur sur la réalisation de la stratégie de l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs ou plus généralement sur sa pérennité.

Il réunit tous les deux mois des représentants du Comité exécutif, des grandes directions fonctionnelles (Juridique, Ressources Humaines, Finances, Audit et Contrôle interne) et opérationnelles (Hypermarchés, Supermarchés, *Supply Chain*, Centrale d'Achats, Immobilier).

Il collabore au plus près avec la direction de l'Audit et du Contrôle Interne et celle des Risques Juridiques, créée en 2013, et échange également avec les filiales dans lesquelles des CPR ont également été créés (Vindémia, Libertad, Monoprix).

Sont également impliqués dans la surveillance du contrôle interne : le service Audit interne Groupe et les services d'Audit interne des entités. Leurs missions sont détaillées dans un paragraphe dédié de la partie "Surveillance" du présent rapport.

Enfin, il existe une cellule *ad hoc*, dédiée à la gestion de crise (impactant les collaborateurs, consommateurs, l'image et le patrimoine de l'entreprise), "Cellule de crise Groupe", qui réunit des représentants de la Direction générale (Président-Directeur général selon l'événement, Directeur des Ressources Humaines) et, au cas par cas, toutes compétences, internes (Responsables Branches, Activités ou Services concernés, Communication, Juridique et Assurances) ou externes (spécialistes, avocats...), nécessaires à son bon fonctionnement.

## 7.2.2. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION DES RISQUES

### 7.2.2.1. Définition

Le dispositif de gestion des risques du groupe Casino comprend un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions adaptés aux caractéristiques du Groupe. Ce dispositif vise à permettre aux dirigeants sinon de faire disparaître ces risques, du moins de les maintenir à un niveau acceptable pour la Société.

Les collaborateurs, l'encadrement et les responsables opérationnels ont pour mission de faire fonctionner les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne en travaillant à leur amélioration continue.

### 7.2.2.2. Objectifs

La gestion des risques vise plus particulièrement à contribuer à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

### 7.2.2.3. Processus de gestion des risques

Au sein du groupe Casino, la gestion des risques est décentralisée sous la supervision de la Direction générale de la société mère ; ainsi les Comités de direction de chaque filiale ont pour responsabilités d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

#### Identification des risques

Le groupe Casino est confronté à diverses natures de risques, parmi lesquels des risques de marché, des risques opérationnels et des risques juridiques. Ces risques sont décrits dans la partie "Facteurs de risques et assurances" du rapport annuel.

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

En 2014, une double approche d'identification des risques a été adoptée à savoir, d'une part la définition par le Comité exécutif du groupe Casino d'une liste de risques inhérents majeurs au niveau du Groupe, toutes entités confondues, et d'autre part, l'identification par chaque entité de risques spécifiques majeurs auxquels elle considère être exposée. Chacune des entités du Groupe est accompagnée dans cette mission par la Direction du Contrôle interne Groupe, laquelle a initié et suivi le déploiement, auprès de l'encadrement de chacune, d'un outil de pilotage des risques majeurs visant à faciliter le recensement de ces derniers, l'identification des activités de contrôle interne déjà en place, et le traitement des risques visant à améliorer le dispositif de contrôle interne. Cet outil, dont le contenu est défini par le Comité de direction de chaque entité, a vocation à être utilisé comme un instrument de pilotage.

### Analyse des risques

Les risques identifiés d'une part par le Comité exécutif du Groupe et d'autre part par le Comité de direction de chaque entité, doivent être analysés et quantifiés par ce même Comité de direction. La cartographie des risques, ainsi définie, sert de base aux travaux de la Direction du Contrôle interne Groupe. La mission et les travaux de cette Direction sont décrits dans la partie "Organisation" du présent rapport.

Les risques sont revus régulièrement au cours des missions de la Direction de l'Audit interne Groupe, qui les évalue de manière indépendante en fonction de leur impact et de leur occurrence ainsi qu'au regard du dispositif de contrôle interne existant.

### Traitement des risques

Les activités de contrôle décrites ci-après dans ce rapport visent à réduire les risques, identifiés par le management de chaque entité

et au niveau du Groupe, dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En outre, les différents outils d'identification et d'analyse des risques font l'objet d'un suivi au niveau de chaque entité, laquelle, en fonction du traitement du risque préalablement défini, construit des plans d'action destinés à réduire ces risques. Les quatre traitements des risques possibles sont :

- réduction du risque : des mesures sont prises afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, voire les deux à la fois ; la Direction du Contrôle interne Groupe peut être sollicitée pour la mise en place des moyens nécessaires à leur réduction ;
- conservation du risque : aucune mesure n'est prise pour modifier la probabilité du risque et son impact ; le risque est accepté et assumé par la Direction ;
- évitement du risque : abandon des activités à l'origine du risque ;
- transfert du risque : diminution de la probabilité ou de l'impact du risque en transférant ou en partageant une partie du risque, notamment *via* des mécanismes d'assurance.

L'analyse par l'Audit interne Groupe des risques inhérents aux activités des entités et de la mise en œuvre du contrôle interne y afférant, permet l'identification des risques résiduels, éventuellement significatifs, générant des recommandations visant à la mise en place de plans d'action de maîtrise de ces risques. Des missions de suivi d'audit ont pour but de s'assurer de la réduction effective des risques ainsi identifiés.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le risque de crise, chaque entité a la charge d'organiser un plan de continuité d'activité et de mettre en place des processus de remontée des informations critiques et de gestion de ces événements. Le management local peut, en outre, s'appuyer sur la Cellule de crise du Groupe.

## 7.2.3. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

### 7.2.3.1. Définition

Le contrôle interne est, au sein du groupe Casino, un dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chacune des entités, leur permettant de contribuer à la maîtrise de leurs activités, à l'efficacité de leurs opérations et à l'utilisation efficiente de leurs ressources. Il vise également à prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs de chacune des entités, qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs.

### 7.2.3.2. Objectifs

D'après le cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

### 7.2.3.3. Environnement du contrôle interne

Du fait de sa dispersion géographique et de la diversité de ses activités, l'entreprise est décentralisée, ce qui permet une meilleure prise en compte des caractéristiques locales de chaque entité et accroît l'efficacité dans la prise de décision.

Chaque entité possède ses propres fonctions support, en relation fonctionnelle avec la Direction Groupe correspondante.

### Fixation et communication des objectifs

Au sein du groupe Casino, les objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise sont fixés par la Direction générale de la société mère dans un plan triennal revu intégralement tous les ans et dont la première année constitue le budget.

La construction de ce plan est animée par la Direction de la Stratégie et du Plan qui :

- coordonne l'établissement des plans à trois ans des différentes entités et s'assure de leur cohérence et de leur adéquation avec la stratégie du Groupe ;
- réalise, en liaison avec les directions financières des entités, la vérification des grands équilibres de l'entreprise, notamment en termes d'investissements, d'allocation des moyens financiers et de gestion de la dette financière ;
- assure, en liaison avec la Direction financière Groupe, notamment le Contrôle de Gestion, le suivi de la réalisation du plan triennal qui fait l'objet d'une actualisation périodique avec l'intégration des résultats réels enregistrés ;

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

- contribue, en liaison avec le Comité exécutif et les structures opérationnelles ou fonctionnelles concernées, à l'élaboration des principaux plans d'action correctifs et assure leur suivi.

### Règles de conduite et d'intégrité

En 2011, le groupe Casino a publié une charte éthique Groupe, comprenant neuf principes éthiques fondamentaux, et engageant l'entreprise auprès des parties prenantes avec lesquels elle interagit. Cette charte, applicable à l'ensemble des filiales du Groupe, couvre les engagements pris en 2009 dans le cadre de l'adhésion du Groupe au Pacte mondial des Nations unies. Elle est intégrée dans le référentiel d'attitudes et comportements managériaux déployé auprès des équipes de management.

### Responsabilités et pouvoirs

#### Séparation des fonctions

Chaque entité construit son organisation afin que la séparation des fonctions soit respectée. Cette organisation est matérialisée par des organigrammes. Les organigrammes de tête des principales fonctions opérationnelles et fonctionnelles sont accessibles dans l'Intranet de l'entreprise.

#### Délégations de pouvoirs et de responsabilités

La gestion et le suivi des chaînes de délégations de signatures et responsabilités, en adéquation avec le droit local, sont réalisés et administrés par les Directions juridiques et les Directions des Ressources Humaines de chaque entité. Les principes directeurs relatifs aux chaînes de délégations sont définis par la Direction Juridique, garante de leur contenu. La Direction des Ressources Humaines en assure la mise en place et le suivi.

#### Politique de gestion des ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe Casino vise à assurer la correcte allocation des ressources au sein du Groupe au travers de politiques structurées de recrutement et de gestion de carrières pour permettre l'atteinte des objectifs fixés par la société mère.

Le Groupe mène également des politiques de formation concernant, notamment, les domaines du management, du développement personnel et des métiers de l'entreprise.

Afin d'assurer la motivation des collaborateurs, la politique de rémunération dans les entités du Groupe répond à une analyse du positionnement des salaires proposés par le Groupe par rapport au marché et sur des principes d'équité interne.

La conformité des pratiques managériales au référentiel des attitudes et comportements managériaux est évaluée, chaque année, dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et conditionne, pour partie, le montant de rémunération variable perçu par les cadres.

Enfin, en 2014, des accords d'entreprise ou de Groupe, sur différents périmètres et thèmes ont été signés, dont, en mars 2014,

en France, un accord sur la durée du travail, les avantages sociaux et les conditions de travail prévoyant la mise à disposition d'une offre de service relative à la dépendance et au handicap à destination des salariés et en avril 2014 et un accord Groupe sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

### Systèmes d'information

Le groupe Casino développe un modèle cible s'appuyant principalement sur deux progiciels de gestion intégrée reconnus sur le marché, l'un pour les fonctions administratives, l'autre pour les fonctions commerciales. Ce modèle englobe aussi des standards et référentiels informatiques afin de s'assurer que les systèmes d'information sont adaptés aux objectifs actuels et futurs du Groupe. La diffusion de ces bonnes pratiques doit aussi permettre de renforcer la sécurité physique et logique, la conservation des informations archivées, la gestion sécurisée des accès et la continuité opérationnelle.

### Procédures et modes opératoires, contenus

Il existe des procédures de contrôle interne dans le Groupe pour les processus clés de l'entreprise tels que Comptabilité (déclinée en 17 sous-procédures classées en quatre sous-processus : suivi des normes, enregistrement des transactions, clôture et production des comptes sociaux, et production des comptes consolidés) ou Achats (déclinée en 26 procédures classées en cinq sous-processus : définition des assortiments, identification/négociation et référencement des fournisseurs, suivi des engagements contractuels, qualité/hygiène/sécurité et environnement, et frais généraux et services). Elles décrivent l'objectif de ces processus, les services et activités concernés, les principes à respecter. Ces procédures sont diffusées sur les sites Intranet et autres bases documentaires des diverses entités.

### Diffusion des informations

Les systèmes d'information, sites Intranet, bases de données et autres modes de communication qui existent dans le Groupe permettent de faire circuler l'information mais également de centraliser et diffuser les procédures applicables aux activités.

Les délais de circulation de l'information sont prévus pour permettre une réaction appropriée de la part des acteurs concernés.

Dans le cas de situations susceptibles d'entraîner une crise au niveau Groupe, une procédure précise les modalités de gestion de crise. Un outil de remontée d'informations est utilisé sur un certain nombre d'entités, pour permettre une communication rapide vers la Direction générale.

Tous les collaborateurs du groupe Casino sont soumis à une obligation de confidentialité pour les informations utilisées dans le cadre de leurs activités professionnelles. De plus, les salariés amenés à détenir des informations privilégiées dans le cadre de leur fonction font l'objet d'un recensement et d'une information personnelle. Ces salariés sont répertoriés sur une liste d'inités permanents, établie par la Direction juridique Groupe, conformément au règlement général de l'AMF.

#### 7.2.3.4. Activités de contrôle

##### Conformité aux lois et règlements

Les activités de contrôle décrites ci-après ont pour objectif de répondre notamment aux risques juridiques décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

##### Organisation

La Direction juridique Groupe s'assure de la conformité des activités du Groupe aux lois et règlements applicables. Elle a mis en place un reporting concernant les dossiers juridiques significatifs à destination de la Direction générale. Par ailleurs, elle œuvre au partage et à la diffusion des bonnes pratiques entre les différentes entités opérationnelles.

Dans chaque entité du périmètre consolidé, des services juridiques dédiés veillent à la mise en conformité aux lois et règlements applicables sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe.

Le droit fiscal relève d'une Direction rattachée à la Direction financière du groupe Casino. Ses principales fonctions et missions revêtent un caractère d'assistance aux entités opérationnelles du Groupe en France ainsi qu'aux filiales étrangères. La veille réglementaire ainsi que le suivi de l'évolution de tous les types d'impôts et taxes dans le périmètre du Groupe sont gérés par elle.

Plus généralement, la Direction fiscale s'attache, avec l'appui de la Direction financière, à établir, faire connaître, diffuser et mettre en place dans le Groupe l'ensemble des bonnes pratiques de gestion fiscale qui lui semblent pertinentes. Par ailleurs, le suivi des contrôles et contentieux fiscaux, tant en France qu'à l'international, lui incombent. La gestion de ces contrôles et contentieux, au contraire, est assurée dans chaque pays.

Afin de mener à bien ses missions, la Direction fiscale dispose d'outils de reporting Groupe (France et international) dont la mise à jour est, selon les cas, annuelle ou semestrielle.

Enfin, selon la taille des entités opérationnelles ou des filiales, des équipes fiscales dédiées existent ou, à défaut, des correspondants opérationnels sont identifiés.

##### Connaissance des règles applicables

La veille juridique est assurée au niveau de chaque entité par les juristes qui peuvent se faire assister, le cas échéant, par des cabinets externes.

Les juristes disposent, pour l'accomplissement de leur tâche, d'accès aux bases de données et revues spécialisées leur permettant de prendre connaissance des évolutions de manière quotidienne.

La veille juridique en matière de droit social est assurée par les Directions Ressources Humaines et les services juridiques.

##### Transcription des règles

Les juristes ont pour mission de faire connaître et respecter les règles juridiques applicables aux diverses entités et à leurs activités. Pour ce faire, ils établissent des consultations, des procédures type ou des notes d'informations relatives aux obligations légales et réglementaires applicables au Groupe.

##### Information et formation des collaborateurs sur les règles qui les concernent

La documentation établie par les juristes est mise à disposition des responsables opérationnels sur un site interne auquel ces derniers ont accès, dans un but didactique en vue du respect des lois et règlements. Des formations à destination des managers et/ou des équipes opérationnelles sur des sujets d'actualité ou des points particuliers sont régulièrement organisées par les équipes juridiques, en faisant appel le cas échéant à des compétences externes.

En outre, la Direction Juridique Groupe et la Direction des Risques Juridiques travaillent en étroite collaboration avec le Comité de Prévention des Risques (CPR) afin de concevoir et conduire des plans d'actions de sensibilisation aux risques juridiques auprès des opérationnels et des fonctionnels du Groupe. Elles diffusent des procédures et dispensent des formations auprès des collaborateurs.

##### Contrôle de la conformité des activités à la réglementation

Les dirigeants des entités et leurs délégataires sont responsables de la conformité de leurs activités au droit applicable. Le contrôle de la conformité incombe aux équipes d'audit interne opérationnel. Les litiges et contentieux sont suivis par chaque service juridique avec l'appui, au besoin, d'experts externes et/ou de la Direction des risques juridiques. Les entités françaises adressent un reporting mensuel sur l'évolution des litiges et contentieux à la Direction juridique Groupe.

##### Application des instructions et orientations fixées par la Direction générale

##### Diffusion des instructions et orientations de la Direction générale

La mise en œuvre de la stratégie définie est sous la responsabilité des Directeurs d'entités dans les entités françaises et, pour les entités internationales, sous celle des Directeurs généraux de pays. La Direction de la Coordination internationale intervient en support de ces entités internationales. Elle est notamment en charge du suivi de leurs résultats mensuels, de l'élaboration de leurs plans de succession au niveau du Top Management, de la mise en place de synergies et du partage de bonnes pratiques entre les entités. Elle est accompagnée, pour les sujets liés à l'expansion externe, de la Direction du Développement et des Participations.

##### Suivi de l'application des instructions et orientations

De nombreux indicateurs clés de performance permettent d'assurer le suivi de la bonne application des instructions et orientations fixées par la Direction générale et de mesurer les écarts existant avec ses objectifs. La fréquence de remontée des indicateurs est définie en fonction du type d'information. Les systèmes de remontée des informations comptables et financières sont utilisés pour suivre la performance consolidée du Groupe et son détail par entité.

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

La Direction générale reçoit un rapport mensuel établi par le Contrôle de Gestion Groupe, qui récapitule les principaux indicateurs de performance et de gestion et comporte les états financiers usuels, au niveau consolidé, et par entité. Ce rapport mensuel inclut des commentaires sur la tenue des objectifs et rend compte des principales actions en cours.

Les équipes de Contrôle de Gestion de toutes les entités utilisent les normes IFRS pour construire le rapport de gestion mensuel standardisé transmis au Groupe. La consolidation de ces rapports par le Contrôle de Gestion Groupe permet de piloter l'activité, et d'analyser les écarts par rapport aux données prévisionnelles et aux données de l'exercice précédent.

Les données du rapport mensuel font l'objet de revues d'activité formalisées entre la Direction de l'entité et la Direction générale du Groupe en vue de permettre un pilotage adapté. Les travaux d'analyse du Contrôle de Gestion Groupe sont également transmis à la Direction générale dans des comptes rendus réguliers.

La gestion du Besoin en Fonds de Roulement fait l'objet d'une revue mensuelle entre la Direction financière de chaque entité et le Contrôle de Gestion Groupe.

L'ensemble des données est remonté afin de permettre à la Direction générale de suivre l'atteinte des objectifs annuels qu'elle a fixés. Ce processus vise également à mettre en œuvre des plans d'action correctifs lorsque cela est nécessaire.

Si besoin, le Contrôle de Gestion Groupe peut également apporter son appui aux entités, sous forme de missions d'assistance, en proposant des analyses de situation et des recommandations.

Un processus de révision des prévisions annuelles est réalisé périodiquement pour prendre en compte les évolutions propres à chacune des entités et réajuster les cibles de fin d'année.

Sur une base hebdomadaire, la Direction de la Stratégie et du Plan soumet à la Direction générale pour validation, les projets d'investissements des entités au-delà d'un certain seuil. La validation de la Direction générale est ensuite transmise au Comité d'investissement Groupe.

### **Bon fonctionnement des processus internes notamment concourant à la sauvegarde des actifs**

Les activités de contrôle décrites ci-après ont notamment pour objectif de répondre aux risques opérationnels décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

#### **Processus visant à la sécurité des biens et des personnes**

La sécurité des biens et des personnes fait l'objet d'un processus de contrôle permanent dont la responsabilité est exercée par différentes directions dans chacune des entités, et notamment les Directions techniques et Directions d'exploitation. Ces différentes directions s'appuient, le cas échéant, sur des prestataires experts des domaines concernés.

#### **Processus de gestion des immobilisations**

Les constructions pour lesquelles le Groupe a la maîtrise d'ouvrage se réfèrent à des cahiers des charges établis en collaboration avec des experts, dans le respect des réglementations applicables et conformément aux objectifs fonctionnels et opérationnels assignés à la construction.

L'intégralité du processus de construction fait l'objet d'un suivi par le maître d'ouvrage délégué qui s'assure particulièrement du respect des conditions contractuelles, notamment des délais et de la qualité des prestations, et de la maîtrise de budget prévisionnel.

Le patrimoine immobilier du groupe Casino fait l'objet d'un suivi technique et administratif, et d'une maintenance régulière afin d'en permettre une exploitation commerciale efficiente.

Les immobilisations font l'objet d'un suivi comptable dans le logiciel de gestion des immobilisations visant à inventorier à la fois les valeurs comptables pour les comptes sociaux, celles pour les besoins de la consolidation au niveau du groupe Casino et les valeurs fiscales. SAP Immo alimente également en aval l'outil de gestion du patrimoine immobilier et celui de reporting pour faciliter la gestion et le pilotage des immobilisations et contrôler la fiabilité de la production comptable.

#### **Processus de protection des enseignes**

Les baux commerciaux des entités sont rédigés dans le respect des exigences du Groupe afin de s'assurer que des garanties ont été prises contre le risque d'éviction. Ils font l'objet d'un suivi par les équipes en charge de la gestion immobilière qui a pour objectif d'assurer leur renouvellement à échéance.

L'affiliation et la franchise représentant une activité importante du Groupe, la Direction juridique Groupe s'assure de l'efficacité de la contractualisation, et les opérationnels, du suivi des franchisés.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité, notamment risques juridiques, s'appuie sur une solide culture précontentieuse des équipes de développement et s'appuie sur des activités de contrôle dans la construction et la mise en œuvre des contrats.

#### **Processus de protection de la propriété intellectuelle**

L'intégralité des marques utilisées par le groupe Casino est enregistrée auprès des offices de marques aux fins de protection juridique, en France ainsi que dans les pays dans lesquels l'entreprise dispose d'une activité ou est susceptible d'en développer une.

En outre, la Direction juridique Groupe est en charge de la politique de protection préventive et défensive et s'appuie sur des prestataires externes en charge de surveiller les dépôts par des tiers de marques identiques ou similaires aux principales marques du Groupe et, le cas échéant, engager des procédures d'opposition.

#### **Processus de protection de l'image**

La communication externe du Groupe est préparée et mise en œuvre sous la responsabilité de la Direction générale du Groupe. Le processus de validation des informations diffusées par la Direction de la Communication externe du Groupe inclut systématiquement un contrôle de la part de la Direction générale avant diffusion. Les entités qui disposent (ou non) d'un service de communication décentralisé travaillent sous l'autorité et la responsabilité de la Direction de la Communication externe du Groupe dès lors que l'image du groupe Casino peut être impactée.

La Direction de la Communication externe du Groupe est également en charge de gérer le risque d'image du groupe Casino et de ses collaborateurs. Elle contrôle les informations circulant sur le Groupe sur tous les types de médias (journaux, réseaux sociaux...). Le processus de réaction mis en œuvre est adapté à chaque situation.

### 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

#### **Processus de gestion des marchandises**

La définition de la stratégie Achats, tant en matière d'assortiment que de fournisseurs, s'appuie sur des analyses du marché et reprend les orientations stratégiques de l'entité. Des plans d'action visant à obtenir une offre en adéquation permanente avec le marché et le positionnement de l'enseigne sont définis sur la base d'analyses internes ou externes.

Des vérifications sont régulièrement effectuées par les acheteurs dans le cadre des lancements d'appels d'offres, référencements et déréférencements, pour identifier et réduire les risques liés à la dépendance économique vis-à-vis des fournisseurs.

Enfin, des indicateurs de performance sont suivis afin de piloter l'activité Achats, notamment en évaluant son efficacité.

La Direction de la Qualité Groupe définit une politique qualité pour les produits de marque Casino et assimilés. Sur demande, elle forme et/ou diffuse les bonnes pratiques concernant la qualité et la sécurité des produits pour les autres entités afin d'impliquer tous les acteurs dans la démarche de qualité du Groupe.

À partir de 2011, les échanges de bonnes pratiques entre l'ensemble des pays du Groupe ont permis de fonder la construction d'une politique internationale de la qualité, incluant la définition d'indicateurs de performance communs, ainsi qu'une Charte Qualité, laquelle a été partagée et diffusée à toutes les entités en 2012.

La Direction de la Qualité Groupe définit et met en œuvre des moyens de contrôle des produits et des fournisseurs pour les produits de marque Casino et assimilés, premiers prix sous charte Casino et import direct.

Les procédures Qualité prévoient la réalisation d'audits sur les sites de production des fournisseurs du Groupe, notamment pour les produits de marque Casino.

Enfin, il existe des actions dans les entités du Groupe destinées à la sauvegarde des stocks. La protection des stocks est assurée par différents processus à savoir la sécurisation des entrepôts, équipements et marchandises, la réception et l'expédition des marchandises, le suivi des normes relatives aux produits dangereux ou réglementés.

Les stocks font l'objet d'inventaires, notamment dans le cadre du processus de clôture des comptes. Ces inventaires permettent de réaliser un suivi d'indicateurs de performance et, le cas échéant, de détecter des anomalies éventuelles sur les flux de marchandises.

#### **Processus de gestion des actifs et flux financiers**

Les activités de contrôle décrites ci-après ont pour objectif de répondre notamment aux risques de marché décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

Les flux financiers sont gérés *via* des procédures visant à sécuriser les encaissements et les décaissements. Il existe notamment pour ces derniers des processus d'habilitations de signatures dans les entités du Groupe avec obligation de double signature pour les décaissements vers des tiers. Les flux financiers entrants et sortants sont contrôlés au travers de rapprochements entre les données bancaires et les données comptables.

Le contrôle des politiques de financement, d'investissement de la trésorerie et de gestion des risques financiers est réalisé par la Direction du Corporate Finance Groupe en coordination avec les Directions financières des filiales, en s'appuyant sur des principes de prudence et d'anticipation, particulièrement en matière de gestion des contreparties et du risque de liquidité. Le suivi des opérations significatives est individualisé, en fonction du risque pays.

Un guide, établi par la Direction du Corporate Finance Groupe, spécifiant les bonnes pratiques de financement, de placement et de couverture des opérations est diffusé aux Directions financières locales. Ce guide précise à la fois les modalités de financement des filiales, les partenaires bancaires privilégiés, les instruments de couverture appropriés ainsi que les niveaux d'autorisations nécessaires.

La situation de trésorerie (positions et prévisions de trésorerie) des entités françaises et internationales du Groupe fait l'objet d'un suivi hebdomadaire. Les autres risques financiers auxquels le Groupe est exposé, notamment le risque de taux ou le risque de contrepartie bancaire, sont quantifiés et analysés dans le cadre d'un reporting mensuel transmis à la Direction générale, incluant également des plans d'actions lorsque des risques sont identifiés.

#### **7.2.3.5. Surveillance**

##### **Surveillance continue**

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulières par les dirigeants de chaque entité qui jouent au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective de ce dispositif. À ce titre, ils sont notamment chargés de mettre en place des plans d'action correctifs et de remonter, le cas échéant à la Direction générale du groupe Casino, les dysfonctionnements significatifs, cette dernière veillant ainsi à l'adéquation du dispositif aux activités et à l'engagement des actions correctives nécessaires.

##### **Surveillance par l'Audit interne**

Le service Audit interne Groupe et les services d'audit des entités, au travers de leurs travaux d'évaluation du contrôle interne, réalisent un examen régulier du fonctionnement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'Audit interne Groupe est chargé d'assister la Direction générale et les différentes entités, en France et à l'international, dans l'exercice de leurs responsabilités, en matière de supervision du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il est également un interlocuteur du Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon et répond à toute sollicitation de sa part.

La Direction de l'Audit et du Contrôle interne Groupe est également impliquée dans une démarche de veille active des meilleures pratiques de contrôle interne développées au sein des entités du groupe Casino ou partagées sur la place.

L'Audit interne Groupe s'appuie sur une équipe d'Audit interne centrale et, au travers d'un lien fonctionnel, sur des équipes d'Audit interne en France et à l'international. L'ensemble des équipes centrale et locales compte près de cent collaborateurs.

Les missions d'audit interne réalisées par l'équipe centrale sont définies dans le cadre d'un plan d'audit annuel, préparé par le service Audit interne Groupe sur la base d'une analyse des risques Groupe, de l'application du principe de cycle d'audit sur les processus clés des activités du Groupe et du recensement des problématiques majeures identifiées par les dirigeants de chacune des entités ou des directeurs de départements du périmètre.

Les services d'Audit des entités formalisent également des plans d'audit annuels soumis pour validation aux Directions générales concernées et, le cas échéant, pour examen par leur propre Comité d'audit. Ces documents sont également remontés à la Direction Audit et Contrôle interne Groupe.

### 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

Ainsi le plan d'audit annuel présenté au Comité d'audit Groupe pour l'année à venir comporte trois types de catégories de missions :

- Catégorie A : missions réalisées directement par l'Audit interne Groupe ;
- Catégorie B : missions dont la réalisation opérationnelle sera confiée aux équipes d'audit interne locales ou à des prestataires externes mais qui feront l'objet d'un suivi spécifique par l'audit interne Groupe et d'une restitution auprès du Comité d'audit Groupe ;
- Catégorie C : missions d'audit opérationnel ou missions transverses d'intérêt purement local, et qui ne feront donc pas l'objet d'une restitution au Comité d'audit Groupe.

La Charte de l'Audit interne Groupe, validée par le Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon, décrit les modalités d'intervention du service Audit interne Groupe. Cette charte a été reprise et déclinée au niveau des équipes d'audit des entités. Par ailleurs, une méthodologie formalisée dans un guide, s'appuyant sur les normes de la profession éditées par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA), sert de support au déroulement des missions d'audit de l'équipe centrale.

L'ensemble des rapports de l'Audit interne Groupe est transmis à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon, conformément aux modalités définies par la charte de l'Audit interne.

#### Surveillance par l'Audit externe

Dans l'exercice de leur fonction, les Commissaires aux comptes sont également appelés à prendre connaissance de l'organisation et du fonctionnement des procédures de contrôle interne en application, à présenter leurs observations, le cas échéant, sur la description donnée sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et à attester l'établissement des autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Le présent rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques a fait l'objet, à ces fins, d'une relecture par l'Audit externe.

Par ailleurs, l'Audit externe est amené à échanger régulièrement avec la Direction Audit et Contrôle interne Groupe, ainsi qu'avec le Comité d'audit.

### 7.2.4. CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### 7.2.4.1. Objectifs

Le contrôle interne comptable et financier vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale au titre de l'information comptable et financière ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés (cf p. 111).

#### 7.2.4.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

##### Organisation générale

Les fonctions comptables et financières sont décentralisées dans chacune des entités afin de permettre une meilleure prise en compte des spécificités locales. Toutefois, certaines entités sous-traitent une partie de leurs opérations à des centres de services partagés. Le Groupe favorise l'organisation des services comptables par processus, ce qui permet une meilleure homogénéisation des traitements, séparation des tâches, mise en œuvre de contrôles et application des procédures.

Les Directions Comptabilité, Contrôle de gestion et Corporate Finance existant au niveau Groupe assurent le suivi et le pilotage des fonctions locales. Les fonctions de niveau Groupe assurent également la consolidation des données de l'ensemble du périmètre et prennent en charge l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par le groupe Casino.

Les Directeurs généraux et responsables financiers de chacune des entités contrôlées s'engagent annuellement dans des lettres d'affirmation internes dites "lettres de conformité", sur la fiabilité de la production comptable et financière de leur entité ainsi que sur l'existence d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions des Commissaires aux comptes relatives à leurs travaux.

Dans cette perspective, le Comité s'informe et suit le processus d'élaboration de l'information comptable et financière en s'assurant :

- de la supervision du contrôle par le biais de sa revue des travaux d'audit interne ;
- du bon déroulement de la clôture des comptes ;
- de la pertinence des principales options comptables retenues ;
- de l'intervention de l'Audit externe.

##### Application et maîtrise des règles comptables et fiscales

Le dispositif mis en place vise à assurer que les normes appliquées localement correspondent à la réglementation en vigueur et qu'elles sont accessibles par toutes les personnes impliquées dans le processus d'élaboration des données comptables et financières.

Dans le cadre du processus de consolidation, chaque entité du Groupe transmet aux Directions Comptabilité et Contrôle de Gestion du Groupe, les éléments constitutifs de sa comptabilité en normes IFRS, notamment compte de résultat, bilan, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et divers indicateurs clés de performance.

## 7.2. Procédures de contrôle interne et gestion des risques

Les Directions Comptabilité et Contrôle de gestion Groupe ont élaboré et diffusé un "Guide du reporting financier" qui vise à fiabiliser cette information en assurant son homogénéité de traitement. Ce guide présente les principes comptables Groupe, les principes de consolidation, les retraitements de consolidation, les opérations complexes et les principes de gestion. Il est diffusé à l'ensemble des utilisateurs de l'outil de reporting financier, fait l'objet d'une actualisation régulière et d'échanges réguliers avec les utilisateurs.

Une veille réglementaire est assurée pour permettre d'appréhender et d'anticiper les évolutions de la doctrine comptable pouvant impacter les principes comptables du Groupe, établis en conformité avec le référentiel IFRS ; les évolutions réglementaires ayant un impact sur les procédures comptables Groupe font l'objet de notes d'informations.

En matière fiscale, des audits de validation sont réalisés sur les résultats fiscaux à la clôture. Les opérations majeures de l'exercice sont analysées sous l'angle fiscal. Enfin, un travail de veille législative, jurisprudentielle et réglementaire, donne lieu à des réunions d'information sur l'actualité fiscale et à la diffusion de notes de procédures.

### Outils

Chaque entité utilise les outils nécessaires au traitement et à l'élaboration de l'information comptable et financière, dans le respect du principe de séparation des tâches.

Les données comptables et financières, retraitées aux normes du Groupe et en conformité avec le référentiel international IFRS, sont remontées des entités au Groupe par le biais d'un logiciel unique de consolidation statutaire et de reporting financier, permettant notamment d'identifier les utilisateurs de l'outil, de renforcer l'authentification pour les accès distants, et de renforcer la sécurité et la pérennité de l'application.

L'administration de ce système de reporting Groupe est assurée par une cellule dédiée.

### 7.2.4.3. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

#### Identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable publiée

La Direction de chaque entité a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable publiée. Elle met en œuvre la séparation des tâches dans les processus amont, de production comptable et d'arrêtés des comptes, en vue de prévenir notamment fraudes et irrégularités comptables et financières, et positionne des activités de contrôle adaptées au niveau de risque.

#### Activités de contrôle visant à assurer la fiabilité de l'information financière et comptable publiée

#### Processus d'élaboration et de consolidation des informations financières et comptables

Les processus de production comptable et d'arrêtés des comptes sont organisés en vue d'assurer la qualité de l'information financière et comptable publiée. Ces processus s'appuient notamment sur la réalisation de pré-clôtures, sur l'anticipation des estimations et du traitement des opérations complexes, qui permettent de produire l'information dans des délais courts et de préserver la qualité et la fiabilité des informations.

L'essentiel des écritures de mise aux normes comptables Groupe est effectué par les entités sur la base des instructions transmises par la Direction de la Doctrine Comptable du Groupe. La Direction Comptabilité du Groupe, en charge d'assurer la veille comptable, a également mis en place des formations en vue d'accompagner les entités dans l'utilisation de l'outil de reporting et l'exploitation du "Guide de reporting financier", afin de garantir la qualité des informations collectées et la fiabilité de l'information financière et comptable.

Le système garantit la cohérence des données grâce à des contrôles automatiques à la fois sur les données locales et consolidées.

Une vérification permanente sur les variations de pourcentage de contrôle des filiales et participations est effectuée par la Direction Comptabilité Groupe. Celle-ci est garante de la mise en œuvre des traitements appropriés de consolidation (périmètre de consolidation, modification de la méthode de consolidation...).

Conformément aux dispositions légales, la société Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un collège de deux Commissaires aux comptes, mandaté en 2010 dans sa composition actuelle. Ces derniers s'appuient sur la validation de toute l'information comptable, incluant les retraitements de consolidation par leurs réseaux d'auditeurs externes locaux, intervenant auprès des diverses filiales. Dans le cadre de leur mission, ils s'assurent que les comptes annuels sont réguliers et sincères au regard des règles et principes comptables, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et patrimoniale en fin d'exercice.

La Direction Comptabilité assure l'interface avec les auditeurs externes des diverses entités du Groupe. Les modalités de désignation des Commissaires aux comptes du Groupe sont organisées suivant un processus d'appel d'offres initié et contrôlé par le Comité d'audit, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef.

#### Processus de gestion de l'information financière externe

La Direction de la Communication financière du Groupe a pour objectif de donner à la communauté financière une bonne lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère.

Les données financières sont préparées et validées par les services de comptabilité et de contrôle de gestion, préalablement à leur publication.

Les services juridiques et comptables contribuent en outre à la réalisation du Document de Référence et du rapport de gestion.

Dans le cadre des publications de résultats ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels. Le Comité d'audit examine préalablement les communiqués relatifs aux comptes annuels et semestriels. Les publications de chiffres d'affaires et de résultats sont soumises, avant diffusion, aux Commissaires aux comptes qui font part, le cas échéant, de leurs commentaires.

La communication financière auprès de l'ensemble des interlocuteurs concernés est assurée par différents canaux de diffusion :

- avis financiers et communiqués de presse ;
- conférences téléphoniques lors des publications trimestrielles du chiffre d'affaires ;

### 7.3. Assurances – couverture des risques éventuels susceptibles d’être encourus par la Société

- réunions de présentation des résultats annuels et semestriels ;
- rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs, notamment lors de “roadshows”, conférences et entretiens physiques ou téléphoniques organisés en France et à l’étranger ;
- informations financières lors de l’Assemblée générale ;
- Document de Référence et rapport d’activité et de développement durable ;

- site Internet corporate du Groupe.

La Direction de la Communication financière est également impliquée dans le processus de fixation du calendrier et de relecture de la communication financière des filiales cotées dont le groupe Casino a le contrôle et s’assure ainsi de la cohérence entre les divers supports émanant du Groupe.

#### 7.2.5. CONCLUSION

La mise en œuvre du contrôle interne du groupe Casino s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue, visant à assurer la diffusion des meilleures pratiques de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont revus régulièrement en raison de la diversité des opérations,

métiers et implantations du Groupe, et de l’évolution de son périmètre d’activité.

L’objectif du groupe Casino est de poursuivre l’optimisation de ces dispositifs existants. Ainsi, en 2014, le Groupe a poursuivi les efforts engagés visant à améliorer leur qualité avec notamment la mise en place d’une nouvelle méthodologie de gestion des risques.

## 7.3. ASSURANCES – COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D’ÊTRE ENCOURUS PAR LA SOCIÉTÉ

### PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA POLITIQUE ASSURANCE

La politique assurance du Groupe a été renforcée en 2014 avec l’objectif de maintenir ou d’améliorer la protection de son patrimoine, de sa clientèle et de ses collaborateurs, tout en maîtrisant les coûts.

La Direction des Assurances, rattachée à la Direction Financière du Groupe, a notamment pour missions :

- de participer à l’identification, l’analyse et la quantification des risques assurables ;
- de contribuer à la politique de prévention des risques techniques, de superviser les mesures de prévention préconisées par les services ingénierie des assureurs, notamment celles édictées en regard des règles ERP (établissement recevant du public) ;

- de négocier et gérer les programmes d’assurances du Groupe (y inclus Mercialys dont Casino est l’actionnaire de référence) ;
- de superviser et coordonner les programmes assurances souscrits par les filiales françaises ou à l’internationale, lorsque l’intégration de ces dernières, dans les polices centralisées du Groupe, n’est pas possible ;
- de gérer et superviser l’instruction des sinistres.

Pour l’assister, le Groupe s’appuie sur des courtiers de dimension internationale et souscrit des polices d’assurances auprès de compagnies d’assurances solvables, de premier ordre, reconnues pour leurs offres sur les couvertures des grands risques.

### ÉLÉMENTS D’APPRÉCIATION DES COÛTS ET DES COUVERTURES D’ASSURANCES

#### Auto-assurance et budget des primes d’assurances

Pour maîtriser et contrôler le financement de ses risques, le Groupe a poursuivi en 2014 sa politique d’auto-assurance (franchises et captive de réassurances), notamment concernant les indemnités des sinistres de fréquences et de faibles amplitudes, dont l’essentiel affecte la responsabilité civile et les dommages aux biens.

En excédant des franchises, le Groupe dispose depuis 2006 d’une filiale de réassurances basée au Luxembourg (captive de réassurances) qui intervient essentiellement sur le financement des risques de dommages aux biens. Ses engagements sont plafonnés à 10 millions d’euros par an, net de réassurances.

Pour l’exercice 2014, y inclus la filiale Brésilienne, le budget des assurances Groupe, primes et auto-assurance (hors assurances collectives de prévoyance et de santé) est estimé à 70 millions d’euros, soit 0,14 % du chiffre d’affaires consolidé HT de 2014.

#### Synthèse des couvertures d’assurances

Les garanties présentées ci-après correspondent à celles de l’exercice 2014 et sont toujours valides à la date d’émission du présent rapport. Elles ne peuvent être considérées comme permanentes à raison de l’évolution des risques et des activités à garantir mais aussi du fait de la sinistralité, des arbitrages et/ou ajustements pouvant être décidés par le Groupe pour tenir compte notamment, des possibles évolutions des capacités de couvertures et conditions tarifaires du marché de l’assurance.

## 7.3. Assurances – couverture des risques éventuels susceptibles d’être encourus par la Société

**Programme de dommages aux biens  
(et perte exploitation)**

Ce programme de dommages aux biens a pour objectif de protéger les actifs du Groupe.

Il couvre notamment les risques traditionnellement y associés dont, à titre indicatif, l’incendie, les dégâts des eaux, l’explosion, les catastrophes naturelles, l’effondrement, les dommages électriques, les pertes exploitations, les risques locatifs.

Le plafond de garantie du programme de dommages aux biens est de 250 millions d’euros par sinistre et par an, avec des sous-limitations de garanties prévues pour certains périls dénommés, selon les zones géographiques.

Ce programme a été normalement renouvelé à l’échéance du 1<sup>er</sup> juillet 2014, les risques précédemment assurés ayant tous été replacés.

À la date d’établissement du présent document, aucun sinistre majeur et/ou significatif n’est survenu en 2014, susceptible de modifier tant les conditions actuelles de couvertures que les montants globaux des primes assurances et/ou de l’auto-assurance en cours.

**Programme de responsabilité civile**

Ce programme couvre les conséquences financières (corporelles, matérielles et immatérielles) consécutives à la mise en cause de la responsabilité civile pouvant incomber au Groupe du fait d’une faute, une erreur, une omission ou une négligence dans la réalisation d’une prestation et/ou l’exploitation de ses activités.

Le plafond de garantie du programme d’assurance de responsabilité civile est de 75 millions d’euros par sinistre et par an.

**Les autres assurances  
(obligatoires ou facultatives)**

Compte tenu des activités exercées, le Groupe souscrit notamment les polices suivantes :

- police de responsabilité civile – véhicules terrestres à moteur (police dite “flotte”) ;
- polices construction : dommages ouvrage/constructeur non-réalisateur/tous risques chantiers... ;
- police de responsabilité civile atteinte à l’environnement ;
- polices de responsabilité civile professionnelle de syndic et ou gestionnaire immobilier, de voyageur ;
- polices de dommages et pertes de marchandises transportées et responsabilité civile qui couvrent l’ensemble des opérations logistiques de transport de marchandises ;
- polices de responsabilité civile des mandataires sociaux.

**PRÉVENTION – GESTION DE CRISE**

Concernant les risques de dommages aux biens, les directions opérationnelles, techniques et supports interviennent dans la prévention et la gestion et bénéficient également du soutien des Services ingénieries des assureurs, à savoir :

- des visites régulières par les services ingénierie des assureurs, des sites à forte concentration de capitaux assurés dont, notamment, les hypermarchés, les centres commerciaux et les entrepôts ;
- un suivi conjoint des rapports de visite et de préventions par site, par les services ingénierie des assureurs et ceux du Groupe ;
- un suivi de la protection par site selon les besoins et les priorités (installations *sprinklers*, sécurité, intrusion, etc.) ;

- un suivi de la cartographie des risques de dommages aux biens, y compris les événements naturels et les risques de grèves, émeutes, mouvements populaires et plus généralement les risques politiques, tant en France qu’à l’international.

Concernant le risque lié à la responsabilité civile des produits, le Groupe maintient et poursuit la démarche qualité et préventive initiée depuis plusieurs années, en amont des points de vente qu’il s’agisse des produits à marque distributeur ou non.

De même, en cas de crise et ou de sinistre majeur, le Groupe est en mesure de disposer des moyens techniques, humains et des conseils appropriés lui permettant, selon les circonstances, d’intervenir rapidement pour protéger les hommes, préserver les biens, maintenir la continuité de l’exploitation et de services.



# Chapitre 8

## Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)



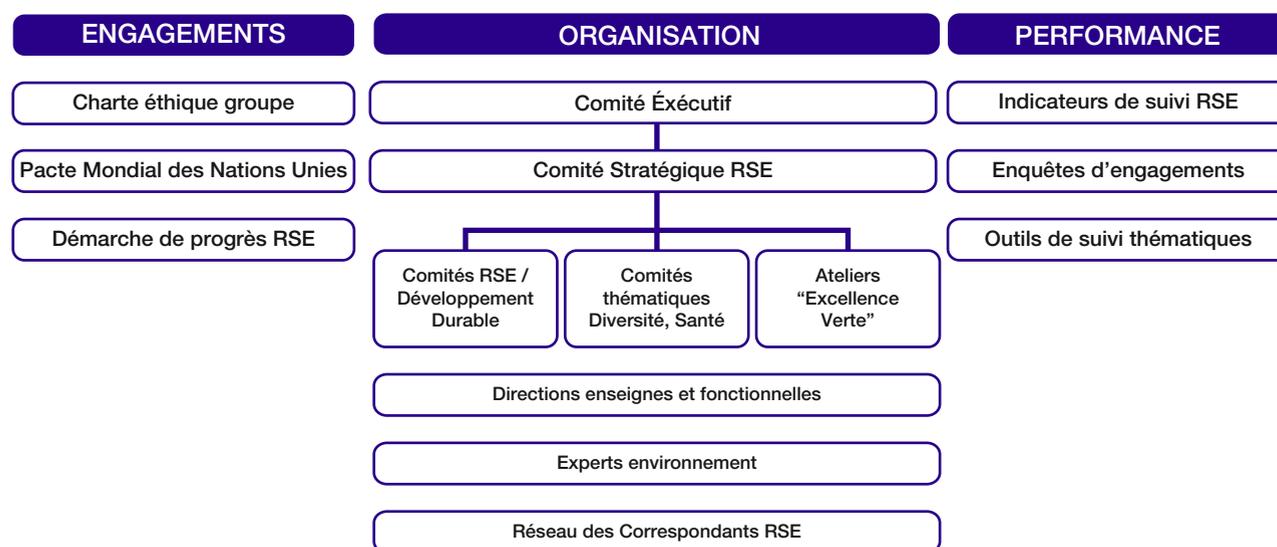
8.1. Présentation de la politique RSE du groupe Casino .....	210
8.2. Employeur engagé.....	214
8.3. Commerçant responsable.....	222
8.4. Partenaire de confiance .....	227
8.5. Acteur impliqué en faveur de l'environnement .....	229
8.6. Acteur local engagé .....	233
8.7. Politique de lutte contre la corruption .....	235
8.8. Pratique de lobbying.....	236
8.9. Méthodologie de reporting des indicateurs de RSE .....	236
8.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.....	239

## 8.1. PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE RSE DU GROUPE CASINO

### 8.1.1. ORGANISATION

L'engagement du groupe Casino en faveur du développement durable s'est concrétisé, dès 2002, par la mise en place d'une organisation dédiée. Prenant en compte l'internationalisation de ses activités, le Groupe a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies en 2009, donnant ainsi un nouvel élan à sa démarche historique. Pour déployer et animer sa démarche de progrès RSE

(Responsabilité Sociale d'Entreprise) auprès de l'ensemble de ses filiales tant en France qu'à l'international, le Groupe a mis en place, en 2010, une Direction de la RSE Groupe. Cette démarche se déploie auprès des pays et enseignes grâce, également, aux actions menées localement par les départements RSE des filiales.



Le Comité stratégique RSE, constitué de douze membres dont neuf du Comité exécutif, a pour missions de valider les axes d'engagement du Groupe en matière de RSE en tenant compte des principes du Pacte mondial et des domaines d'application de la norme ISO 26000 et de suivre leur mise en œuvre au sein des entités. Le groupe Casino a mis en place un réseau de correspondants RSE dans chacune de ses filiales en France et à l'international, animé par la Direction RSE Groupe. En France, ce réseau est complété de référents environnement et de correspondants "Promotion de la diversité".

Les Comités suivants accompagnent le déploiement de la politique RSE :

- le Comité de pilotage Ressources Humaines ;
- le Comité scientifique Nutrition Santé ;
- le Comité Qualité France ;
- les Comités de suivi et de coordination RSE qui sont en place au sein de Casino et Monoprix en France, mais également à l'international comme au Brésil au sein de GPA, en Argentine au sein de Libertad et en Thaïlande chez BIG C.

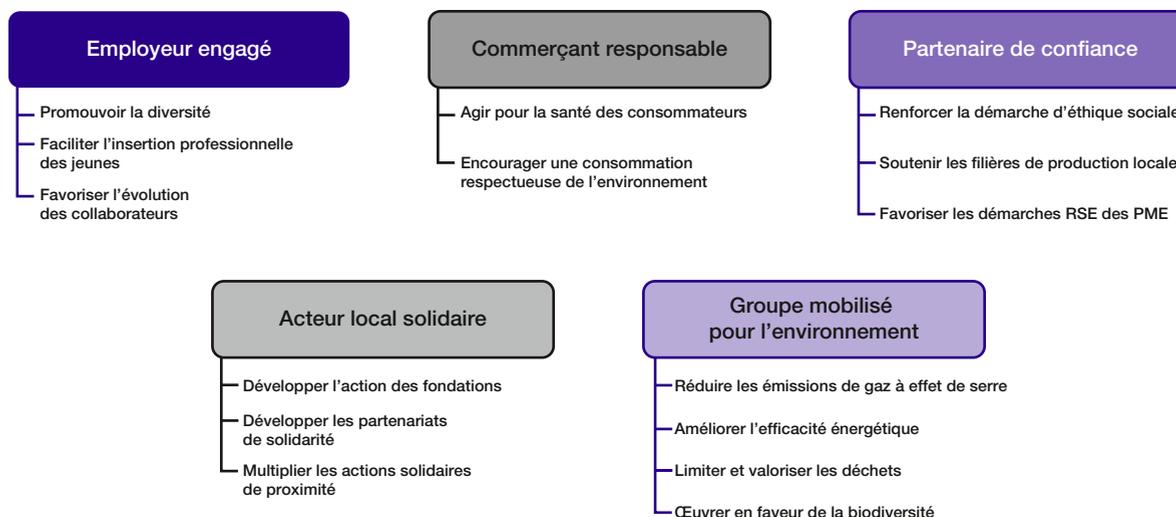
### 8.1.2. IDENTIFICATION ET PRÉVENTION DES RISQUES LIÉS À LA RSE

Les dispositifs de gestion des risques sont explicités dans ce présent rapport au chapitre 7. Les risques majeurs identifiés par le Groupe entrant dans le champ de la RSE concernent les risques liés aux Ressources Humaines, à l'approvisionnement et

à la commercialisation des produits, au changement climatique et à la pollution des sols qui sont explicités également dans ce rapport (cf page 231).

### 8.1.3. DÉMARCHE DE PROGRÈS

Élément structurant de sa politique RSE, la démarche de progrès "Esprit RSE" mise en place par le Groupe comprend 15 priorités axées sur cinq domaines de responsabilités.



Cette démarche a été construite en parfaite cohérence avec les engagements de la Charte Éthique Groupe communiquée auprès de l'ensemble des entités en 2011. Elle rappelle l'attachement du Groupe aux valeurs énoncées dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Au travers des neuf engagements de la Charte Éthique, le groupe Casino s'engage notamment, à respecter les lois, principes, normes et réglementations nationales et internationales ; à mettre en œuvre des pratiques loyales dans ses relations commerciales ; à favoriser le développement de relations sociales de qualité, fondées sur le

respect des instances représentatives du personnel et un dialogue social constructif ; à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, à la formation et l'évolution de carrière ; à considérer la diversité des attentes, des besoins et des modes de vie des parties prenantes avec lesquelles le Groupe interagit.

Au travers de cette Charte Éthique et par la signature du Pacte mondial des Nations Unies, le Groupe a tenu à réaffirmer sa volonté de respecter et promouvoir les droits humains dans l'ensemble de ses filiales à l'international et auprès de ses fournisseurs.

### 8.1.4. SENSIBILISATION ET FORMATION AUX ENJEUX DE RSE

Afin de sensibiliser et de former les collaborateurs à la politique RSE et aux enjeux de leurs activités, le Groupe relaie ses actions RSE dans l'ensemble de ses supports de communication (journaux internes, Intranet). Une newsletter "L'Essentiel de la RSE" reprenant les faits marquants du Groupe et des enseignes est diffusée par la Direction RSE Groupe. En complément, les enseignes diffusent des newsletters, comme "Raíces" réalisée par Libertad qui reprend les actions RSE majeures du trimestre.

En 2014, un challenge RSE en ligne a été organisé au travers de sa plateforme "Casino World Community" qui a réuni 177 équipes internationales de quatre joueurs pendant sept semaines. Un module en ligne "Découvrir le groupe Casino" couvrant la politique RSE du Groupe a été réalisé et mis à disposition des collaborateurs.

En France, les Directeurs de magasins Casino ont été sensibilisés au travers d'un module "Découvrir la RSE en magasins" et les "Trophées de l'Initiative RSE" valorisant les meilleures actions

magasins. Les correspondants RSE ont accès à un module de formation en *e-learning* dénommé "Passeport RSE". Un module de formation sur la consommation responsable réalisé avec la Fondation GOODPLANET a été mis aussi à disposition des collaborateurs Casino. Le centre de formation interne Campus a identifié dans son catalogue les formations RSE et intègre lors de la mise à jour des modules métiers, les enjeux RSE du secteur : la formation des chefs de Marée prend dorénavant en compte les enjeux de la pêche durable par exemple.

Les filiales internationales déploient également des modules de formation auprès des collaborateurs principalement sur les enjeux liés à la diversité, l'environnement et l'éthique. Ainsi une formation à la RSE a été intégrée au module d'intégration des nouveaux collaborateurs de Viavarejo, et ceux des magasins (Viavarejo et Multivarejo) ont pu bénéficier de formations spécifiques sur le tri des déchets, la diversité ou encore la prévention à la santé, et la sécurité au travail.

### 8.1.5. DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'efforce de nouer un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent.

Il privilégie un dialogue ouvert, qualitatif, avec pour objectif de développer et co-crée des projets ou des partenariats innovants. Le dialogue s'effectue *via* différents modes selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque entité.

Au niveau Groupe, afin de mieux structurer ce dialogue et de comprendre les attentes des parties prenantes celles-ci sont invitées à intervenir lors des Comités stratégiques RSE sur des thématiques majeures. Les thèmes abordés en 2013 et 2014 ont été : l'analyse des enjeux RSE du Groupe, l'impact carbone des activités, l'impact des matières premières sur la déforestation, la politique d'éthique sociale.

Après avoir organisé en 2013, un dialogue des parties prenantes sur la politique diversité, la Direction RSE Groupe a mené, en 2014, avec l'appui d'un conseil externe une analyse de leurs attentes. Cette étude a été restituée en présence des parties prenantes et des membres de la Direction du Groupe. Un Accord portant sur la RSE au sein de Casino a été signé en avril 2014 avec les partenaires sociaux (cf. paragraphe page 215) permettant de mieux prendre en compte les attentes des organisations syndicales représentatives.

Afin de mieux appréhender les attentes des parties prenantes au Brésil, GPA a mené une étude de matérialité mise en place avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil spécialisé en développement durable. Cette étude a porté sur une analyse documentaire, des entretiens individuels menés auprès des Directeurs exécutifs et de partenaires externes, et une enquête en ligne envoyée à plus de 23 000 interlocuteurs, collaborateurs, fournisseurs ou clients de GPA.

La matrice de matérialité établie a été présentée au Comité exécutif de GPA afin de valider les priorités stratégiques 2015-2017, en cohérence avec les cinq piliers RSE du groupe Casino. Cette étude a permis de confirmer les attentes des collaborateurs quant à l'engagement social et solidaire de GPA, la qualité de vie, et l'équité des salaires, mais aussi de souligner l'importance accordée par les parties prenantes externes à la consommation responsable, à la gestion des déchets d'exploitation des clients, et pour les fournisseurs au développement des PME et à l'emploi

local. Libertad a réaffirmé en 2014 les axes stratégiques de développement de ses politiques RSE.

Le groupe Casino participe aux travaux du Réseau des Entreprises et du Handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en tant que membre fondateur de ce réseau, de l'Initiative Clause Sociale (ICS), d'Entreprises pour les Droits de l'Homme et soutient le *Global Social Compliance Program* (GSCP). Le Groupe entretient un dialogue régulier avec les acteurs de l'investissement socialement responsable (agences de notation, fonds d'investissement éthiques) en répondant à leurs sollicitations d'entretien (neuf rencontres ISR en 2014) ainsi qu'aux demandes d'informations ponctuelles.

En France, le Groupe est membre de différentes associations spécialisées dont l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), l'AFOIT (Association Française pour l'Organisation Internationale du Travail), l'Observatoire de la Parentalité, le Réseau national des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation.

Sur les questions environnementales, il participe aux réflexions et travaux du Pôle "Éco-conception et Management du Cycle de Vie", de Perifem (Association technique du Commerce et de la Distribution), et des éco-organismes Éco Systèmes, Éco Emballages, Corepile, Recylum. Le Groupe a répondu en 2014 aux sollicitations de plusieurs associations et Organisations Non Gouvernementales.

À l'international, les entités construisent également un dialogue avec les parties prenantes : au Brésil, GPA, membre de l'institut ETHOS (association d'entreprises pour la promotion de la RSE), soutient les travaux de l'institut AKATU qui mène des actions de sensibilisation et de mobilisation autour de la consommation responsable. Il participe aux travaux de CEMPRESA (*Compromisso Empresarial para reciclagem - Corporate Commitment for Recycling*) qui a pour objectif de favoriser la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets et est membre du GTPS (*Grupo de Trabalho para Pecuaria Sustentavel - Sustainable Livestock Working Group*).

En Argentine, Libertad soutient l'IARSE (Institut Argentin de la RSE) et Grupo Éxito en Colombie interagit avec différentes parties prenantes nationales dont la SIC (*Superintendencia de Industria y Comercio*) ou le SENA (Service national pour l'Apprentissage).

Exemples de parties prenantes identifiées :

Parties prenantes	Principaux modes de dialogue
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magazines internes, Intranets</li> <li>Cellule d'alerte, d'écoute et de médiation</li> <li>Enquêtes d'engagement</li> </ul>
Partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges réguliers avec les organisations représentatives du personnel</li> <li>Accords d'entreprise</li> </ul>
Actionnaires, investisseurs et agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sites institutionnels</li> <li>Rapport annuel, Document de Référence, Communication on Progress</li> <li>Lettre aux actionnaires ; <i>Roadshow</i></li> <li>Assemblée générale</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sites Internet enseignes et produits</li> <li>Réseaux sociaux</li> <li>Service consommateurs</li> <li>Enquêtes consommateurs</li> </ul>
Étudiants et jeunes diplômés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sites Internet</li> <li>Partenariats avec des écoles</li> <li>Participation à des forums</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification d'un interlocuteur privilégié au sein de la centrale d'achat pour accompagner les PME (depuis 2000)</li> <li>Forums PME</li> </ul>
Pouvoirs publics et collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats avec les pouvoirs publics (ministères et instances nationales)</li> </ul>
ONG et associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue régulier avec des associations locales, nationales et internationales (réponses aux sollicitations, aux questionnaires, rencontres des ONGs)</li> <li>Participation à des tables rondes</li> </ul>

## 8.1.6. INDICES EXTRA-FINANCIERS ET PRIX

Le groupe Casino est présent dans les indices d'investissement socialement responsable (ISR) suivants : FTSE4GOOD, Vigeo Eurozone 120, Ethibel et Dow Jones Sustainability Index World, ECPI Indices/EMU Ethical Equity (ECPI Group). Grupo Éxito est présent dans le "Dow Jones Sustainability Index for emerging countries". Ces indices incluent les sociétés les mieux notées selon des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Le groupe Casino répond depuis 2013 au *Carbon Disclosure Project* (CDP) dont la note a progressé cette année, passant de 75 C à 87 B.

Les initiatives du Groupe sont aussi régulièrement reconnues.

En 2014, le groupe Casino a reçu le Grand Prix ESSEC de la distribution Responsable pour la 2<sup>e</sup> fois consécutive, ainsi que plusieurs Prix pour les actions menées en faveur de la Diversité en France, notamment le Prix du journal LSA.

Les filiales à l'international sont également récompensées pour leurs actions de RSE : Disco en Uruguay a reçu le prix National de l'Efficacité Énergétique 2014 décerné par le ministère de l'industrie et de l'énergie uruguayen, BIG C Thaïlande a reçu pour la troisième année consécutive un prix spécial saluant sa politique en faveur des personnes handicapées. Le "Monitor Empresarial de Reputación Corporativa" (MERCOR) a attribué à Grupo Éxito, sur la base d'un questionnaire vérifié par KPMG (ISAE 3000), le prix du Capital Humain de la distribution.

## 8.1.7. COMMUNICATION EXTRA-FINANCIÈRE

En complément de ce rapport, le groupe Casino publie chaque année un rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales qui présente les principaux indicateurs, actions et objectifs de RSE des filiales du Groupe. Il est consultable sur le site : [www.groupe-casino.fr](http://www.groupe-casino.fr).

En France, Monoprix publie ses performances RSE dans un rapport accessible sur [www.monoprix.fr](http://www.monoprix.fr). Cdiscount et Vindémia publient également des informations dans leur rapport de gestion.

Par ailleurs, la société Mercalys publie séparément ses données sociales et environnementales dans son document de référence qui ne sont pas incluses dans les données reportées dans ces pages.

À l'international, GPA, Grupo Éxito, et Libertad, adhérents au Pacte mondial, publient également chaque année un rapport RSE qui est accessible sur leurs sites Internet [www.gpari.com.br](http://www.gpari.com.br), [www.grupoexito.com.co](http://www.grupoexito.com.co), [www.libertadsa.com.ar](http://www.libertadsa.com.ar).

## 8.2. EMPLOYEUR ENGAGÉ

Partout où il est présent, le groupe Casino développe et met en pratique des politiques de Ressources humaines et de Management innovantes et respectueuses des cultures locales.

Ces politiques ont pour objectifs le développement professionnel et la mise en valeur des talents individuels, la lutte contre les discriminations et le renforcement de l'égalité des chances, la promotion d'un dialogue social constructif et innovant, la protection de la santé, de la sécurité des employés et de leur bien-être au travail, et la mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux équitables et évolutifs.

Les Directions des Ressources humaines de chaque entité ont la responsabilité de définir leur politique en cohérence avec le socle commun déterminé par la DRH Groupe qui repose sur le développement d'une culture partagée de la performance économique, sociale et environnementale, la mise en place de synergies et d'outils pour améliorer la gestion des ressources humaines, et le respect de l'identité et de la culture des filiales.

### 8.2.1. PRINCIPES ET DONNÉES GÉNÉRALES

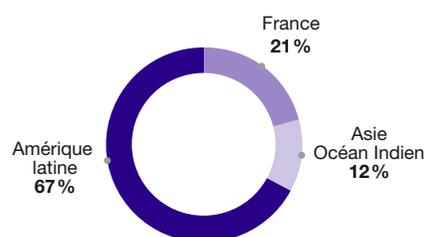
Le groupe Casino est un employeur majeur en France et dans la majorité des pays où il est présent, notamment au Brésil et en Colombie. L'effectif total inscrit du Groupe a augmenté en 2014 de 2 % suite à l'ouverture de nouveaux magasins. Le groupe

Casino compte 52 % de femmes dans les effectifs et 41 % de collaborateurs de moins de 30 ans. 21 % des collaborateurs sont situés en France, 67 % en Amérique du Sud et 12 % dans la zone Asie/Océan Indien.

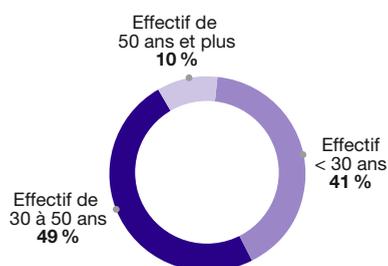
#### Effectif et organisation du temps de travail

Nombre d'inscrits CDI et CDD au 31/12	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
<b>TOTAL DONT :</b>	<b>328 995</b>	<b>335 436</b>	<b>70 645</b>	<b>225 580</b>	<b>39 211</b>
Femmes	170 783	175 111	41 935	110 775	22 401
Hommes	158 212	160 325	28 710	114 805	16 810
Moins de 30 ans	133 299	137 374	17 589	98 142	21 643
De 30 à 50 ans	162 818	162 716	35 613	110 485	16 618
50 ans et plus	32 878	35 346	17 443	16 953	950

Répartition des effectifs par zones géographiques



Répartition des effectifs par tranches d'âge



Répartition des effectifs Femmes/Hommes



	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
Embauches en CDI	90 482	93 139	7 243	73 639	12 257

La durée du temps de travail des collaborateurs du Groupe est définie dans le respect du cadre légal de chaque entité et des réglementations des pays où celui-ci est présent.

Le groupe Casino emploie très majoritairement en contrat à durée indéterminée avec 92 % des collaborateurs en CDI. Il a recours aux CDD pour remplacer principalement des salariés absents et renforcer les équipes des magasins à forte activité saisonnière.

	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
% de collaborateurs en CDI	92 %	92 %	93 %	94 %	77 %
% de collaborateurs en temps complet	87 %	87 %	72 %	91 %	88 %

Le Groupe emploie aussi très majoritairement en contrat à temps complet avec 87 % des collaborateurs et collaboratrices concernés.

En France, Casino a mis en place un dispositif volontariste qui a permis à 348 personnes de passer d'un contrat à temps partiel à un temps complet sur l'année.

Par ailleurs, un accord sur le télétravail couvrant la période 2014-2017 a été mis en place au sein des équipes informatiques de Casino. Cet accord fait suite à une année d'expérimentation à l'issue de laquelle 100 % des télétravailleurs et des managers concernés se sont dits "satisfaits" ou "très satisfaits".

En France, le Groupe dénombre 15 licenciements économiques, et 3 601 licenciements pour autres causes (qui couvrent tous les cas de licenciements inhérents à la personne du salarié telles que : abandon d'emploi, absences répétées, faute professionnelle, incompatibilité avec la hiérarchie, vol, licenciement suite à inaptitude, etc.).

## Favoriser le dialogue social

La construction des politiques ressources humaines s'appuie sur un dialogue régulier avec les partenaires sociaux :

- en France, Casino entretient un dialogue régulier avec les quatre organisations syndicales représentatives et échange avec 1 000 instances représentatives du personnel et 5 500 élus. Un nouvel accord sur le dialogue social a été signé en 2009 et renouvelé pour la période 2012-2016 au sein de Casino. Cet accord prévoit notamment les modalités de mise en œuvre du dialogue social et du développement professionnel des représentants du personnel.

Plus d'une dizaine d'accords et plans d'actions sont en vigueur, portant sur l'emploi des personnes en situation de handicap (Monoprix, Casino, Cdiscount), l'égalité femmes-hommes (Casino, Franprix, Leader Price, Cdiscount), la Santé et Sécurité au travail. Ces accords font l'objet d'un suivi, et les résultats sont présentés annuellement aux organisations syndicales représentatives.

En 2014, un Accord sur la RSE a été signé au sein de Casino par les quatre organisations syndicales représentatives. Il réaffirme la volonté des parties d'intégrer la RSE dans le modèle économique et social de l'entreprise et couvre les principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux identifiés dans la démarche de progrès RSE du groupe Casino. Cet accord prévoit aussi la création d'une commission RSE réunissant les organisations syndicales qui permettra :

- d'animer chaque année un dialogue avec les parties prenantes,
- de présenter le bilan des actions et les indicateurs RSE,
- d'échanger sur les nouveaux enjeux ;
- à l'international, en lien avec les principes définis par le Groupe et conformément au contexte local, le dialogue social est animé par les différentes Directions des Ressources Humaines. En

Colombie et au Brésil, Grupo Éxito et GPA ont mis en place des conventions collectives avec les organisations syndicales représentatives qui couvrent les thèmes relatifs à l'organisation du travail, la rémunération, etc.

Afin de mesurer le climat social interne et d'être à l'écoute des collaborateurs, le groupe Casino, au travers des Directions des Ressources Humaines, réalise des enquêtes auprès des collaborateurs sur des thématiques spécifiques et/ou des baromètres internes ou externes. Il déploie également des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'exprimer et de remonter leurs suggestions :

- en France, Casino a mené une étude auprès des hôtes et hôtesse de caisse afin de connaître leur perception de leurs conditions de travail qui a donné lieu à des plans d'actions en 2013 et 2014. En 2014, plus de 800 salariés ont été interrogés sur les discriminations liées à l'apparence physique.

Monoprix qui a réalisé un sondage interne auprès des collaborateurs sur leur perception et leur engagement vis-à-vis des politiques handicap et diversité, a aussi mis en place le Monop' sondage permettant aux salariés de donner leur avis sur l'entreprise, le magasin, les conditions de travail ou encore les pratiques quotidiennes des managers ;

- à l'international, Grupo Éxito a de nouveau mené une étude du climat social. Plus de 24 700 collaborateurs, soit 94,5 % de l'effectif ciblé par l'enquête ont répondu. La notation obtenue correspond au niveau "très satisfait". Il a par ailleurs mis en place trois programmes d'échanges avec les collaborateurs permettant de remonter leurs suggestions et opinions. Le premier, à destination des personnes des sites administratifs, appelé "360° contigo exprésate", a permis de remonter plus de 49 400 avis ; le second "360° contigo escribenos" est à destination de l'ensemble des collaborateurs et le troisième "360° contigo hablemos" permet un échange avec le Président de Grupo Éxito (1 200 personnes y ont participé en 2014).

Libertad a réalisé une nouvelle enquête "Great place to work" à laquelle ont participé 92 % des collaborateurs. La précédente enquête réalisée en 2012 a permis la création du programme "yo soy Libertad", dont l'objectif est d'améliorer par des mesures concrètes le bien-être au travail et l'engagement des collaborateurs.

Au Brésil, GPA a mené une enquête d'engagement auprès de 149 036 collaborateurs, avec un taux de réponse de 83 %. Le taux d'engagement des collaborateurs a augmenté de 4 points par rapport à la dernière enquête de 2012. 74 % des collaborateurs déclarent qu'ils n'hésiteraient pas à recommander GPA à un ami qui recherche un emploi ; 73 % déclarent travailler dans un environnement qui est ouvert et accepte les différences individuelles. Cette étude a permis de définir des plans d'actions pour 2015.

## Accompagner les évolutions de l'entreprise

Dans le respect des dispositions légales, les Directions des Ressources Humaines accompagnent les changements d'organisation de l'entreprise. Des mesures spécifiques sont déployées en amont dans le cadre de projets comme par exemple le regroupement prévu en 2015 sur un nouveau site, à Vitry sur Seine en région parisienne, des équipes de plusieurs entités du Groupe, principalement situées à l'Est de Paris. Ainsi, des groupes

de travail ont été mis en place depuis 2012 pour travailler sur des thématiques comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la qualité de vie sur le nouveau site, abordant de manière concrète les problématiques liées aux transports, au logement, ou encore de la garde d'enfants. L'accord sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) signé au sein de Casino constitue également un outil de dialogue permettant d'anticiper les évolutions organisationnelles des activités.

## 8.2.2. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ SOUS TOUTES SES FORMES

Le groupe Casino s'est engagé dès 1993 dans la lutte contre toutes les formes de discrimination. Considérant la diversité comme un facteur de performance économique, le Groupe a défini une politique volontariste visant à favoriser le recrutement de profils variés, à promouvoir l'égalité professionnelle à tous les niveaux et dans tous les processus de l'entreprise et à favoriser le vivre ensemble.

### Lutter contre les discriminations et les stéréotypes

Cette politique repose sur plusieurs principes d'actions : lutter contre les stéréotypes qui sont à la racine des discriminations, co-construire les politiques avec les organisations syndicales représentatives, adresser l'ensemble des critères de discrimination, mesurer les actions mises en place.

Les principaux domaines d'actions du Groupe concernent : l'origine sociale, le sexe, le handicap, l'âge (jeune et senior), l'orientation sexuelle, la diversité religieuse, les engagements syndicaux et, depuis 2014, l'apparence physique.

- En France, pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité, le Groupe s'appuie sur des engagements concrets et un réseau d'environ 50 correspondants "promotion de la diversité" qui relaie sa politique.

Les enseignes (Casino, Monoprix, Cdiscount, Franprix, Leader Price) sont signataires de la Charte de la Diversité. Casino est le premier groupe de distribution à avoir obtenu, dès 2009, le Label Diversité délivré par l'Afnor Certification, distinguant les entreprises menant une politique exemplaire. Ce label a été renouvelé en mai 2012 pour une durée de quatre ans. Il a obtenu également en 2013 le Label Égalité professionnelle.

Le Groupe, signataire de la Charte d'engagement LGBT l'engageant à veiller à une égalité des droits et de traitement entre toutes les collaboratrices et collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle, a renforcé ses actions pour lutter contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle. Un guide managérial a été réalisé et diffusé aux managers pour lutter contre les stéréotypes et les préjugés et préciser les positions managériales attendues.

En 2014, il a initié une démarche afin de lutter et prévenir les discriminations liées à l'apparence physique en constituant un groupe de travail interne, et en s'appuyant sur un questionnaire envoyé à 800 collaborateurs. Cette étude montre que pour 65 % des collaborateurs interrogés, il est important que l'entreprise ait une action particulière sur l'apparence physique. Un guide "l'Apparence physique, déconstruire les stéréotypes, vaincre les préjugés" a été réalisé et présenté à environ 4 000 managers.

Pour lutter contre les discriminations, Casino s'appuie aussi sur le dispositif d'alerte mis en place qui permet à tous les collaborateurs de signaler, en toute confidentialité, directement, le fait d'être victime ou témoin d'une discrimination, réelle ou supposée. Ce dispositif a reçu l'agrément de la CNIL le 13 octobre 2011.

- À l'international, les filiales du Groupe déploient des politiques en faveur de la diversité en prenant en compte les enjeux locaux.

Au Brésil, la politique diversité de GPA, et son engagement de lutter contre les discriminations qui est rappelé dans son code de conduite, porte sur trois axes majeurs : le handicap, les jeunes et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En Colombie, Grupo Éxito déploie son programme "Población vulnerable" qui porte sur : le handicap, les victimes des conflits armés et leurs familles, les jeunes en grande difficulté, la réinsertion à la vie civile d'anciens combattants. Big C en Asie met en place des politiques en priorité sur l'insertion des jeunes et des personnes en situation de handicap.

Des dispositifs d'alerte professionnelle (cf. page 235) permettant de signaler, en toute confidentialité, des discriminations sont mis en place notamment chez GPA "Channel of complaints – Disque Denuncia" ou encore en Argentine dans le cadre du programme "Libertad transparente".

### Principales initiatives en faveur de l'intégration des personnes handicapées

Chacune des entités du Groupe est engagée dans la mise en place d'une politique en faveur des personnes en situation de handicap. Le Groupe compte 7 370 personnes déclarées handicapées (en CDI, CDD, stages), soit une augmentation de 6 % par rapport à 2013.

En 2014, le Groupe a déployé une campagne d'information et de sensibilisation des filiales en France et à l'international. Cette campagne dénommée "Handino", déployée en quatre langues, rappelle au travers d'exemples et de témoignages diffusés dans un film et un livret, les initiatives mises en place pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. En tant que membre fondateur, le Groupe a continué à participer au déploiement du réseau de l'OIT des entreprises engagées en faveur des personnes handicapées : "Ilo Global Business and Disability Network".

- En France, les actions du Groupe s'inscrivent dans le cadre de la politique d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations et sont construites par la mission "Handipacte".

Casino dont le taux de travailleurs handicapés est de 13 % avec minoration (11,93% en 2013), développe depuis 1995 une politique volontariste en matière de handicap. Ayant dépassé les objectifs du précédent accord, il a signé un 6<sup>e</sup> accord sur le handicap portant sur la période 2014-2016 qui prévoit le recrutement de 100 personnes handicapées dont au moins 10 % de jeunes de moins de 30 ans, ainsi que le renforcement de l'alternance et l'accueil de 160 stagiaires.

La politique en faveur des collaborateurs-aidants familiaux initiée dans le cadre du précédent accord a été renforcée. Cette démarche mise en place depuis 2011 vise à accompagner et soutenir les collaborateurs aidants familiaux en offrant l'accès à une plateforme de conseil gratuite et confidentielle ou en organisant des conférences annuelles. Elle a conduit à la

signature d'un accord collectif portant sur le congé de l'aidant familial en 2013. 38 collaborateurs aidant ont ainsi pu bénéficier en 2014 de jours de congés donnés par d'autres collaborateurs et abondés par le Groupe. Un livret "Je suis aidant, parlons-en" a aussi été mis en place pour les collaborateurs.

Monoprix qui a atteint les objectifs de recrutement de 180 collaborateurs sur la période 2011-2013, a signé un

4<sup>e</sup> accord pour la période 2014-2016, s'engageant à recruter 180 collaborateurs en situation de handicap dont 20 alternants. Un film dénommé "les sourires" a permis de continuer à sensibiliser l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. 345 magasins Monoprix ont été rénovés afin de faciliter leur accessibilité aux personnes en situation de handicap.

	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
Nombre de personnes déclarées handicapées au 31 décembre (CDI, CDD, stages)	6 921	7 370	3 916	2 978	476

Précisions sur le périmètre et le mode de calcul : cf note méthodologique page 236.

- À l'international, toutes les entités du Groupe déploient des programmes d'actions en faveur des personnes handicapées. Big C Thaïlande, qui a reçu une distinction pour la troisième année consécutive par l'office nationale pour l'emploi des personnes handicapées, emploie 367 personnes en situation de handicap dans les hypermarchés, dépassant de 37 % le quota légal fixé.

Cette enseigne a multiplié les actions en 2014 afin de promouvoir les droits des personnes en situation de handicap en participant, par exemple, au salon "Bien-être des personnes handicapées" organisé par le Bureau National chargé de l'autonomie des personnes handicapées et le ministère des Affaires sociales thaïlandais ; en développant des formations spécifiques pour les collaborateurs atteints de déficience auditive ; ou en étant le premier et seul distributeur local à signer un accord avec la Fondation Universal pour installer dans 27 magasins des relais téléphoniques pour assister les personnes malentendantes.

Au Brésil, GPA poursuit son engagement pour le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap. Un suivi mensuel des objectifs et des plans d'actions a été mis en place en 2014, impliquant toutes les Directions des Ressources Humaines. L'enseigne Assai a lancé une grande campagne de recrutement de travailleurs handicapés qui a permis d'augmenter le nombre d'employés handicapés de 75 % en deux ans ; 150 postes ont été proposés dans 80 magasins du réseau.

En Colombie, Grupo Éxito développe son programme "población vulnerable", qui accompagne également l'intégration de personnes victimes du conflit armé.

En Argentine, Libertad poursuit ses actions dans le cadre notamment de son adhésion au Club des Entreprises engagées pour le handicap (CEC).

## Principales initiatives du Groupe en faveur des jeunes, notamment issus des milieux défavorisés, et des seniors

Le Groupe emploie 41 % de collaborateurs de moins de 30 ans et 10 % de collaborateurs de 50 ans et plus au 31 décembre 2014.

Il déploie des actions en faveur des jeunes, notamment ceux ayant une faible qualification ou issus des territoires défavorisés pour faciliter leur insertion professionnelle.

### Actions en faveur des jeunes

Les filiales du Groupe (Casino, Franprix, Leader Price, Vindémia, Cdiscount, Monoprix) ont signé des accords dits "Contrat de génération" ou mis en place des plans d'actions dont l'objectif est de favoriser l'insertion durable des jeunes et de maintenir dans l'emploi les salariés âgés en assurant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes.

Casino s'engage à ce que 60 % des recrutements en CDI concernent des jeunes ; à maintenir un pourcentage de jeunes de moins de 26 ans à l'effectif supérieur à 11 % ; à déployer un parcours d'accueil spécifique "C Duo Génération" avec la mise en place d'un référent pour faciliter l'intégration des jeunes ; ou encore à mettre en place un dispositif d'aide au logement pour les jeunes en alternance.

Afin de lutter contre les stéréotypes, un guide "Avez-vous le bon regard sur les jeunes ?" a été mis à disposition des managers afin de décrypter les idées reçues sur les jeunes et de favoriser le dialogue entre les générations.

Son engagement en faveur des jeunes se traduit également par une politique active en faveur de l'alternance. Le Groupe qui compte plus de 7 530 alternants a mis en place, en France, un site Internet dédié à l'emploi des jeunes ([www.alternance-stages-casino.fr](http://www.alternance-stages-casino.fr)) et a organisé pour la troisième année consécutive une journée afin de valoriser les apprentis, les tuteurs et l'apprentissage, réunissant 600 jeunes. 41 écoles partenaires du Groupe ont été rassemblées lors d'une journée afin de renforcer les liens avec ces écoles et développer l'alternance, notamment des étudiants en situation de handicap. Un concours des meilleurs apprentis a été organisé pour la troisième année consécutive.

Le Groupe a mis en place plusieurs partenariats notamment avec l'Agence du Service Civique, l'Institut du Service Civique, le Réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation, Nos Quartiers ont du Talent, l'Académie Christophe Tiozzo et Talents des Cités. Il a par exemple organisé en 2014, avec Le Réseau, la journée "Cap sur Casino" afin d'accueillir une centaine de jeunes collégiens des quartiers prioritaires et leur faire découvrir les métiers du commerce. Un guide et une charte d'accueil des collégiens dans le cadre des stages obligatoires en classe de 3<sup>e</sup> ont été mis en place.

### Actions spécifiques en faveur des jeunes des quartiers

L'implication du Groupe en faveur des quartiers se traduit d'abord par l'emploi local de ses collaborateurs et au travers de partenariats et d'engagements concrets. La Direction en charge de promouvoir la Diversité et la Solidarité a poursuivi ses actions selon les axes prioritaires définis par la convention nationale de partenariat signée dès 1993 avec le ministère de la Ville, renouvelée en 2013.

Elle promeut notamment l'insertion professionnelle des personnes à faible niveau de qualification et l'accès des jeunes diplômés issus des quartiers défavorisés à des fonctions d'encadrement. Ainsi, le groupe Casino, signataire d'une convention avec les missions locales, s'engage à recruter au plus près du bassin d'emploi du magasin et à favoriser l'emploi local. Renforçant ces actions, il s'est engagé en 2012 dans le cadre de "l'Engagement national

des entreprises pour l'emploi dans les quartiers prioritaires" à recruter 850 personnes, 150 jeunes en alternance et à proposer 500 stages, pour la période 2012-2014, issus de ces quartiers. En 2013, le Groupe a signé la Charte "Entreprises et Quartiers" portée par le ministère de la Ville pour soutenir l'emploi et les actions économiques dans les quartiers prioritaires.

À l'international, multipliant les sources locales de recrutement, GPA emploie également 3 620 apprentis (3 236 en 2013) et a augmenté le nombre de seniors dans l'effectif depuis 2012 :

les personnes de 50 ans et plus, représentent 8 % de l'effectif (4,4 % en 2012).

Vindémia déploie également des actions pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers. Libertad en Argentine, ou encore BIG C en Thaïlande et au Vietnam participent au déploiement de programmes d'alternance et de professionnalisation avec des écoles et universités. Dans le cadre de son programme Población vulnerable, Grupo Éxito en Colombie intègre dans l'entreprise des jeunes en grande difficulté.

### 8.2.3. PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La volonté du Groupe est de renforcer la mixité des équipes à tous les niveaux de l'organisation grâce à une politique active sur l'ensemble des thématiques liées à l'égalité professionnelle : mixité des métiers, gestion des carrières féminines, équité des process ressources humaines (rémunérations, accès à la formation, recrutement et promotions), et parentalité.

Le groupe Casino a été classé 37<sup>e</sup> des entreprises du SBF 120 dans le second palmarès de la féminisation présenté par le ministère des Droits des femmes en 2014.

	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
% de femmes cadres	38 %	38 %	39 %	23 %	51 %

- En France, la représentativité des femmes au sein de l'encadrement a progressé significativement depuis le premier accord signé avec les partenaires sociaux en 2005 et grâce aux actions mises en place depuis plus de 10 ans.

Le Groupe a été distingué pour son engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en recevant en 2013 le Label Égalité professionnelle pour une durée de 3 ans. Ce label, attribué par une commission paritaire pilotée par le ministère des Droits des Femmes en partenariat avec Afnor Certification, atteste de l'engagement du Groupe. Le Groupe a également signé une convention cadre pour la période 2013-2015 avec le ministère des Droits des Femmes dont l'un des objectifs est de poursuivre la féminisation des instances de direction.

Depuis 2008, dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires, le Groupe renouvelle ses dispositifs visant à garantir l'équité de rémunération entre les hommes et les femmes. Grâce à ces mesures consistant notamment à dédier chaque année une enveloppe budgétaire au rattrapage des éventuels écarts qui ne seraient pas justifiés, un audit mené par un cabinet externe a démontré, dès 2010, qu'en moyenne, l'écart le plus important ne dépassait pas 5 %.

Le Groupe est signataire depuis 2008 de la Charte de la Parentalité en entreprise créée par l'Observatoire de la Parentalité et de l'équilibre des temps et, à ce titre, a mis en place plusieurs actions pour aider ses collaborateurs parents à concilier vie professionnelle et vie familiale. Il a initié par exemple en 2014 les ateliers "Aidons les parents !" qui permettent aux collaborateurs d'échanger directement avec des experts externes.

En 2010, Casino a mené, en partenariat avec Terrafemina, une première étude-diagnostic auprès de ses collaboratrices cadres et agents de maîtrise afin de connaître la perception de leur travail et de leurs perspectives d'évolution au sein du Groupe. Les résultats de cette étude ont permis d'identifier les axes prioritaires des plans d'actions en matière d'égalité professionnelle, et ont servi de base à l'accord signé avec les partenaires sociaux en 2011.

En 2014, le Groupe a souhaité reconduire l'enquête auprès des femmes de l'encadrement (Casino, Cdiscount, Franprix, Leader

Price). Les résultats de cette nouvelle étude montrent l'impact positif des plans d'actions sur la représentativité des femmes (à périmètre constant) : la présence des femmes au sein de l'encadrement a augmenté de 3 points depuis 2010 (38 % vs 35 %). La part des femmes a augmenté dans les niveaux de classification cadre et parmi les fonctions de "directeur" passant de 15 % à plus de 19 %. L'étude montre également l'équité Hommes-Femmes des démarches Ressources Humaines en matière d'accès à la formation, de promotion interne et de rémunération.

L'analyse d'un questionnaire, adressé à un panel représentatif de 375 femmes, a permis d'identifier les priorités d'actions du Groupe en matière d'égalité professionnelle : poursuivre la lutte contre les stéréotypes (via notamment le déploiement d'un module *e-learning* Diversité et d'une campagne d'affichage), améliorer la perception des perspectives de carrière en informant sur les métiers et la mobilité au sein du Groupe, ou encore développer l'accompagnement individuel et collectif au travers des programmes de formation "Performance et Mixité" à destination des femmes managers.

Enfin, le Groupe s'appuie aussi sur le réseau "C'avec elles", créé en 2011, qui réunit plus de 500 cadres femmes et hommes et qui a organisé, en 2014, plus d'une dizaine d'événements.

- À l'international, les filiales déploient des actions ciblées et renforcent la représentativité des femmes au sein de leurs organisations.

Une *scorecard* "Gender equality" a été mise en place et permet de suivre, en lien avec les Directions des Ressources Humaines de chaque pays, l'évolution de la représentation des femmes au sein du management, autour de huit indicateurs clés.

Depuis 2013, la part des femmes dans les Comités de Direction de GPA au Brésil a augmenté de 3 points, ainsi que chez Libertad en Argentine, et de 4 points chez Big C Thaïlande.

GPA a mis en place plusieurs initiatives afin de féminiser le management et les équipes de direction, comme l'obligation faite de présenter *a minima* une candidature de femme qualifiée pour chaque recrutement, le lancement en 2014 du programme "Women in Leadership - Mulheres na Liderança" au sein de Via Varejo (recrutement et accompagnement de femmes à des postes de Directrice de magasin).

## 8.2.4. VEILLER À LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le Groupe est engagé dans une démarche d'amélioration de la sécurité et de la santé physique et psychique de ses collaborateurs. La mise en œuvre des plans d'actions est assurée par les Directions des Ressources Humaines de chacune des filiales.

- En France, Casino a mis en place dès 2007 une organisation dédiée le "Pôle Santé Sécurité au Travail (SST)" pour piloter les plans d'actions et identifier les risques spécifiques de ses métiers. Casino qui inscrit sa démarche de prévention des risques dans le cadre de son dialogue social a négocié trois accords précisant les objectifs, moyens d'actions et résultats attendus : un accord de méthode relatif à la prévention des Risques Psychosociaux (RPS), un accord Santé et Sécurité au Travail, un accord sur la pénibilité au travail, qui a également été conclu en 2012 au sein de Franprix, Leader Price et Cdiscount.

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années une démarche d'écoute des collaborateurs, qui permet de prévenir les risques professionnels à partir du ressenti de leurs conditions de travail. Cette démarche est appelée "Cap Prévention" chez Casino et "ACTEA" (Amélioration des Conditions de Travail par l'Écoute et l'Action) chez Cdiscount.

Cette démarche par l'écoute couvre notamment l'intégralité des hypermarchés, supermarchés Casino, des entrepôts Casino et Cdiscount. Plusieurs journées de prévention ont été organisées afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la santé.

Plusieurs sessions de sensibilisation à l'ergonomie du poste de travail administratif se sont déroulées au Siège. Des ateliers de prévention et d'information ont été organisés sur des sites opérationnels sur les thèmes suivants : tabac, nutrition, bilan sanguin, diabète.

Monoprix a signé un accord en faveur de l'amélioration durable des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail identifiant 19 axes de progrès.

En 2014, la Direction des Ressources humaines a initié, avec le support du Comité exécutif, et l'appui d'un expert du Bien-être au travail, un programme de sensibilisation et de formation des managers à un management bienveillant. L'objectif de cette démarche est de développer la motivation des collaborateurs en limitant le stress au travail, dans un contexte économique exigeant. Les actions mises en place ont permis la sensibilisation de 600 managers (Comité exécutif, Comités de Directions des différentes entités du Groupe...) par des interventions externes, la mise en ligne d'une plateforme d'*e-learning*, accessible à tous les managers, permettant de prolonger ces interventions et d'accéder à des contenus utiles et pratiques (vidéos, quiz...), la formation des Responsables Ressources Humaines des branches pour leur permettre de déployer cette démarche auprès des managers magasins, avec le soutien d'un kit d'animation. Cette démarche sera poursuivie en 2015.

	Casino	Monoprix	CDiscount
Taux de fréquence des accidents du travail	39,59	39,53	24,95
Taux de gravité des accidents du travail	2,08	2,54	0,61

	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
Nombre total d'heures d'absence pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles)	13 087 876 <sup>(1)</sup>	7 431 807	4 672 017 <sup>(1)</sup>	984 052
Taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles)	2,69 % <sup>(1)</sup>	7,43 %	1,56 % <sup>(1)</sup>	1,14 %

<sup>(1)</sup> Données partielles.

Pour des raisons d'évolution de périmètre, les données 2013 ne sont pas mentionnées.

Précisions sur le périmètre, le mode de calcul et les écarts entre les zones géographiques : cf note méthodologique page 236.

En 2014, le Groupe a enregistré en France 256 maladies professionnelles (255 en 2013 sur le même périmètre).

- À l'international, le déploiement de programmes pour la santé et sécurité des collaborateurs est également une priorité. Des plans de prévention des accidents au travail sont mis en place chez GPA, BIG C Thaïlande ou encore chez Grupo Éxito qui identifient en amont les risques majeurs sur le lieu de travail.

En réponse aux risques identifiés, des programmes de formation ciblés sont déployés dans l'ensemble des filiales. 117 sessions de formation sur cette thématique ont été organisées en 2014 par BIG C Thaïlande. Les filiales veillent également à l'optimisation des équipements pour assurer une meilleure ergonomie, et diminuer la pénibilité de certaines tâches.

GPA déploie dans ses entrepôts et à son siège social des campagnes de sensibilisation à la santé et nutrition auprès de ses salariés, et a permis à 3000 personnes de bénéficier

de soins de santé sur son lieu de travail dans le cadre de son programme "VIVA SAUDE - VIVA HEALTH". Ce programme prévoit le développement de cliniques internes de soin sur des sites de taille importante (entrepôts). Grupo Éxito poursuit son programme de prévention des risques liés à ses métiers et de formation des collaborateurs ayant des métiers à risques en magasins et entrepôts.

Soucieuses de la santé de ses collaborateurs au-delà du lieu de travail, des entités du Groupe mettent en place des actions pour encourager les collaborateurs à adopter un mode de vie sain, notamment par la pratique régulière de sport, l'accès à des conseils de nutritionniste, ou encore les accompagnent pour lutter contre la consommation de tabac. 1 727 collaborateurs de GPA participent ainsi aux "GPA Clube", clubs sportifs qui proposent des activités et événements, et 4 500 bénéficient des 20 salles de sport GPA Academia. Ces structures sont ouvertes aux salariés pour la pratique de sport.

## 8.2.5. FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Depuis son origine, le groupe Casino est attaché au développement professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs qui contribue à sa performance opérationnelle. Afin de renforcer une culture managériale respectueuse des valeurs du Groupe contribuant à cet objectif, un référentiel d'évaluation des Attitudes et Comportements Managériaux a été mis en place.

Ce référentiel intitulé L.I.D.E.R.S. (*Leadership, Innovation, Décision, Engagement, Responsabilité clients, Synergies*) a été déployé en France et dans une partie des pays où le Groupe est présent, et est intégré dans l'évaluation annuelle des compétences des managers.

### Former les collaborateurs du Groupe

La formation est l'un des principes clefs du développement et du maintien de l'employabilité des collaborateurs. En cohérence avec les objectifs Groupe, les Directions des Ressources Humaines de chaque filiale définissent les plans de formation.

	Groupe 2013	Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
Nombre total d'heures de formation	4 536 405	5 217 496	354 057	3 895 219	968 220
Nombre d'heures de formation/personne	ND	16,1	4,9	18,3	25,1

Précisions sur les écarts entre les zones géographiques : cf note méthodologique page 236.

- En France, plus de 29 900 collaborateurs ont bénéficié d'une action de formation (Casino, Monoprix, Franprix, Leader Price, Cdiscount). Le Groupe s'appuie sur "Campus Casino", centre de formation interne, qui propose une offre de programmes de formation diversifiée, tant en présentielle qu'en *e-learning* (Plateforme *My Campus*) conçue pour répondre à l'ensemble des besoins de développement des compétences des salariés du Groupe. Campus Casino propose plus de 150 formations liées aux métiers du commerce, à l'acquisition de compétences techniques ou encore au développement personnel.

En 2014, Campus Casino a déployé différents programmes notamment pour accompagner des collaborateurs en situation d'illettrisme par l'acquisition des fondamentaux en français et mathématiques et pour promouvoir la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE). Une campagne de communication a permis à 1 694 salariés de se déclarer intéressés par la VAE, et à 142 d'entre eux d'intégrer le processus d'accompagnement mis en place.

Composante essentielle de la politique ressources humaines de Monoprix, la formation permet d'accompagner à la fois les projets de l'entreprise et la montée en compétence des salariés. 47 % des collaborateurs Monoprix ont ainsi été formés en 2014. Sa troisième promotion VAE compte 41 diplômés et 31 collaborateurs en cours de validation.

- À l'international, les départements dédiés à la formation ont en charge le déploiement des formations initiales dès l'intégration du collaborateur et des formations continues liées aux évolutions de carrière.

Les entités de GPA mettent en place des plans de formation individuels. L'enseigne Assai au Brésil dispose par exemple d'une université interne qui propose des formations, notamment sur les spécificités du modèle "cash and carry". Casas Bahia et Ponto Frio ont mis en place le programme "Prove" qui permet d'améliorer les performances des vendeurs tandis que Multivarejo a formé sur l'année plus de 61 000 collaborateurs. Certaines enseignes s'appuient ainsi sur des structures de formation interne, comme la "Big C Academy" et l'"E-Academy" en Thaïlande, formant aux différents métiers de l'entreprise, notamment par des modules en *e-learning*.

BIG C Vietnam, qui dispose d'une structure de formation interne aux métiers de la boucherie, a aussi créé un certificat de formation professionnelle aux métiers de la boulangerie en 2013 et poursuit le développement de formations spécifiques aux métiers "produits frais".

Grupo Éxito a déployé plus d'une centaine de programmes à destination de toutes les catégories de salariés, au siège comme en magasins. En 2014, il a également lancé trois écoles de formation pour l'apprentissage de métiers spécifiques : l'école Textile (326 personnes formées), l'école Surtimax (2 155 personnes formées), l'école Boulangerie qui sera déployée en 2015.

### Rémunération, participation et intéressement du personnel

#### Politique de rémunération

La politique de rémunération du Groupe prend en compte les compétences, le niveau de responsabilité et l'expérience acquise des collaborateurs et collaboratrices afin de leur proposer un niveau de rémunération équitable et compétitif, qui soit en adéquation avec les pratiques observées pour chaque métier sur le marché, et adapté aux spécificités locales des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

Des enquêtes de rémunération sont réalisées régulièrement en France et à l'international pour évaluer la compétitivité des packages de rémunération proposés par le Groupe par rapport à ceux d'entreprises opérant sur les mêmes secteurs d'activité. Ces enquêtes portent principalement sur les fonctions de management et les métiers pénuriques.

Une grande partie des populations cadres et employés en magasins bénéficient de dispositifs de rémunération variable basés sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs afin de valoriser la performance.

Des entretiens annuels permettent de gérer l'évolution professionnelle des collaborateurs et de définir la part variable des rémunérations. Celle-ci est structurée pour les cadres autour des objectifs Groupe, d'objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs et d'une évaluation des comportements managériaux dénommés "Attitudes et Comportements Managériaux" (ACM – L.I.D.E.R.S.). Ce référentiel managérial a été déployé dans les filiales en France et à l'étranger en étant adapté aux spécificités locales le cas échéant (Libertad, Grupo Éxito, GPA et BIG C Vietnam). Il permet de garantir que les objectifs fixés sont atteints dans le respect des principes managériaux définis et de renforcer une culture ressources humaines commune aux collaborateurs.

La majorité des entités du Groupe propose en complément de la rémunération des avantages sociaux à leurs salariés. Il peut s'agir, entre autres, de réduction sur le montant des achats réalisés en magasins (Grupo Éxito, GPA, Vindémia, Libertad, Disco Devoto), ainsi que des aides financières (participation aux frais de repas, de transport...).

Les principes de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe sont exposés chapitre 5.2 de ce document.

### Protection sociale

Le groupe Casino propose des avantages sociaux (qui peuvent inclure la retraite, les soins médicaux, l'assurance décès et invalidité) et d'autres avantages divers conformes aux législations et aux pratiques de chaque pays, et qui viennent compléter les régimes obligatoires.

Ainsi, en France, plus de 90 % des salariés du Groupe bénéficient d'une couverture santé et prévoyance co-financée par l'employeur. En Colombie et au Brésil, les employés bénéficient d'une assurance décès/invalidité, et ont accès à une assurance soins médicaux, co-financée par l'employeur.

Au Vietnam et en Thaïlande, BIG C propose une couverture décès, invalidité, frais médicaux et hospitalisation à l'ensemble de ses salariés. Le coût de cette couverture est financé en intégralité par l'employeur.

Les sommes affectées au titre de la participation et de l'intéressement du personnel au titre des cinq dernières années (en milliers d'euros) sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Participation	Intéressement	Total
2009	20 448,4	14 474,4	35 922,8
2010	19 294,8	12 280,3	31 575,1
2011	18 198,5	11 897,6	30 096,1
2012	13 998,5	6 457,1	20 455,6
2013*	27 678,1	4 676,2	32 354,3

\* Incluant Monoprix.

### Plan d'épargne

En France, les salariés du groupe Casino (hors Franprix, Leader Price) ont la possibilité d'adhérer à un Plan d'épargne afin de se constituer une épargne salariale. Le Plan d'épargne peut recevoir la prime d'intéressement, la participation aux bénéfices, ainsi que des versements volontaires effectués mensuellement ou ponctuellement par les collaborateurs. Les sociétés du Groupe participent à cette épargne sous la forme d'un abondement aux

### Épargne salariale

#### Participation

En France, le premier accord de participation mis en place en 1969, a été régulièrement mis à jour. Monoprix, Franprix, LeaderPrice et Cdiscount ont par ailleurs leur propre accord de participation.

#### Intéressement

Le premier accord d'intéressement a été signé en 1986 en France. Un nouvel Accord portant sur les exercices 2013, 2014 et 2015 s'applique à Casino. Comme le précédent accord, il allie un intéressement de solidarité à un intéressement local. Il est réparti proportionnellement à la rémunération annuelle de chaque bénéficiaire pour 80 % du montant total et au prorata du temps de présence à l'effectif pour 20 %. L'intéressement local est directement lié aux performances des sites commerciaux. Il est réparti proportionnellement à la rémunération de chaque bénéficiaire.

D'autres sociétés du Groupe ont également mis en place des accords d'intéressement au profit de leurs salariés.

Au total, plus de 68 000 salariés en France sont couverts par un accord d'intéressement et/ou de participation.

sommes versées par les salariés. Les modalités de versement de cet abondement sont variables suivant les sociétés.

Au 31 décembre 2014, 48 488 salariés et 52 449 anciens salariés du groupe Casino en France adhèrent à un Plan d'épargne (PEE, PEG ou PERCO), pour un actif total qui représente 250 millions d'euros, soit environ 2 500 euros par épargnant. Les sociétés françaises du Groupe ont versé en 2014 plus de 3,8 millions d'euros d'abondement sur les dispositifs d'épargne salariale.

## 8.3. COMMERCANT RESPONSABLE

La signature d'entreprise du groupe Casino "Nourrir un monde de diversité" exprime sa volonté de proposer des produits de qualité accessibles au plus grand nombre et de permettre à ses clients de consommer de façon plus responsable. Dans le cadre de sa démarche de progrès RSE, deux priorités ont été définies : agir pour la santé des consommateurs par une alimentation plus équilibrée et les encourager vers une consommation plus respectueuse de l'environnement.

L'alimentation qui s'inscrit au cœur des enjeux de santé et de société est une préoccupation majeure pour le groupe Casino qui développe une politique produits conciliant sécurité, équilibre nutritionnel, santé, plaisir et respect de l'environnement.

### 8.3.1. AGIR POUR LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

#### Des produits sûrs et de qualité

Quelles que soient les gammes de produits à marque propre, la qualité et la sécurité des produits sont une priorité absolue pour le Groupe. De la définition des cahiers des charges jusqu'à l'exploitation des magasins, un dispositif complet permet d'assurer la commercialisation de produits sûrs, sains et de qualité.

La Direction Qualité Groupe coordonne des échanges réguliers avec les Directions Qualité des différentes entités qui ont chacune en charge de garantir les standards de qualité des produits à marque propre et d'assurer la sécurité des consommateurs pour l'ensemble des produits vendus. Ces échanges, qui portent notamment sur les bonnes pratiques et procédures (politique qualité et sécurité produits, procédure traçabilité, audits fournisseurs, gestion de crise, retrait et rappel de produits, etc.), ont permis la mise en place d'une Charte Qualité Groupe communiquée à l'ensemble des entités en 2012.

Tant en France qu'à l'international, les fournisseurs à marque propre sont audités régulièrement chaque année et ce, afin d'assurer que tout industriel fabriquant ces produits répond aux exigences réglementaires en termes de sécurité produit, ainsi qu'aux exigences internes du Groupe. Les audits des fournisseurs en alimentaire sont réalisés selon le référentiel IFS (*International Featured Standard*). Des contrôles sont effectués tout au long de l'année sur les produits à marque propre. Des procédures de retrait, de rappel produits et de gestion de crise sont définies, mises en place et appliquées dès que nécessaire.

La Direction Qualité Groupe promeut le standard IFS au sein des filiales, standard faisant partie intégrante de la démarche du GFSI (*Global Food Safety Initiative*) du *Consumer Good Forum*.

- En France, des outils de gestion collaborative sont développés avec les fabricants de produits alimentaires qui permettent d'assurer le respect des cahiers des charges et le suivi des produits. Des audits sont régulièrement réalisés dans les entrepôts du Groupe afin de s'assurer de la mise en place des procédures et des guides de bonnes pratiques. 100 % des entrepôts Casino sont désormais certifiés en niveau supérieur suivant le référentiel "IFS Logistic".
- À l'international, GPA développe depuis plusieurs années un programme dénommé "Quality from the source" d'amélioration et de traçabilité des fruits, des légumes et des œufs afin de contrôler en amont l'utilisation des pesticides, les conditions de transport et de stockage des produits. Ce programme a été étendu aux viandes de bœuf.

Le programme PEQ ("Programa evolutivo de qualidade") permet en complément d'évaluer les fournisseurs de produits industriels et depuis 2014, de fruits et légumes, avec l'objectif de les engager vers une certification externe reconnue internationalement.

En 2014, un programme de formation sur les enjeux de la sécurité alimentaire a été mis en place à destination des fournisseurs à marque propre de porc et de volaille. La démarche du GFSI mise en place par le *Consumer Good Forum* leur a été présentée.

En Colombie, Éxito a organisé un forum fournisseur sur le thème de la qualité pour promouvoir le standard IFS permettant à 12 fournisseurs de s'engager dans ce processus de certification. D'autre part, en collaboration avec la Direction Qualité Groupe, la démarche qualité et sécurité des produits à marque Casino a été présentée à plus de 80 fournisseurs d'Éxito.

Libertad en Argentine et Disco en Uruguay ont lancé un programme afin d'encourager leurs fournisseurs à être certifiés aux standards du GFSI d'ici 2016.

#### Améliorer l'équilibre nutritionnel des produits

Pionnier dans le concept de marque distributeur (MDD) en lançant dès 1901, des produits à marque Casino, le Groupe a développé depuis 2005 de nombreuses actions pour améliorer l'équilibre nutritionnel des produits Casino, l'une des principales marques propres du Groupe. Les filiales du Groupe s'appuient sur le savoir-faire de la marque Casino pour développer leurs marques propres.

Le Groupe a mis en place, dès 2010, un Comité Santé. Ce Comité qui se réunit quatre fois par an a pour objectif d'analyser les données et tendances scientifiques sur le thème de la santé ainsi que les attentes des consommateurs dans ce domaine. Il accompagne également le Groupe en France dans la mise en place d'actions sur les produits de marque propre comme par exemple le développement d'une gamme de volailles sans traitement antibiotique. Enfin, ce Comité émet des recommandations sur les enjeux tels que les ingrédients controversés (aspartame, perturbateurs endocriniens, huile de palme, Bisphénol, pesticides, etc.).

La démarche nutrition santé du Groupe initiée en 2005 a été confortée en 2008, avec la signature d'une charte d'engagements volontaires de progrès nutritionnels avec le Ministère français de la Santé, dans le cadre du Plan National Nutrition Santé (PNNS).

Ses principales actions ont porté en France :

- pour les marques Casino sur,
  - l'amélioration du profil nutritionnel des produits : diminution de la teneur en sel, en sucres simples et en graisses, mais aussi par la substitution de certaines matières grasses ayant un meilleur profil nutritionnel ; le développement d'un étiquetage nutritionnel plus lisible ; l'information des consommateurs ; le développement d'une gamme santé,
  - le développement de produits spécifiques : La marque propre "Casino Bien pour Vous !" propose des produits élaborés sur la base de besoins spécifiques de certains consommateurs tels que des produits "sans gluten" ou "sans sucre",
  - le lancement en 2014 de produits de volailles "Casino Bio" et "Terre et Saveurs" provenant d'animaux élevés sans antibiotique.
- pour les marques Leader Price, sur le développement de la gamme "Fine Ligne" dont les produits ont été allégés en sel, sucre et matière grasse, et la promotion de "Leader Price Bébé" qui s'appuie sur des experts en nutrition infantile pour définir les recettes ;
- pour les marques Monoprix, sur la mise en place d'une Charte Nutrition Durable, actualisée en 2012, qui exige une maîtrise des teneurs en sel, une suppression des matières grasses hydrogénées, une limitation des conservateurs, ainsi que l'interdiction de colorants azoïques. Monoprix développe également des produits répondant à des besoins spécifiques comme un lait à teneur réduite en lactose.

À l'international, les enseignes ont initié des démarches similaires et commercialisent des marques propres dédiées au bien-être et à la santé. La marque "Taeq" distribuée en Colombie et au Brésil est dédiée aux produits offrant un bénéfice en termes de santé et bien-être.

Libertad et BIG C Thaïlande ont initié une démarche de réduction de la teneur en sel de certaines gammes de produits alimentaires. Éxito a travaillé en 2014 à la redéfinition du cadre nutritionnel de ses produits pour enfants à la marque "Troopx" et a lancé 25 produits "Taeq" répondant à des besoins nutritionnels spécifiques, suite au diagnostic nutritionnel réalisé en 2013.

## Informer le consommateur sur le profil nutritionnel du produit

Le Groupe soutient la mise en place d'un étiquetage nutritionnel sur les produits à marque propre permettant de mieux informer le consommateur.

Le groupe Casino a déployé un étiquetage nutritionnel indiquant la valeur énergétique, la quantité de protéines, de glucides, de sucres, de lipides, d'acides gras saturés, de fibres alimentaires et de sodium pour les produits Casino.

Anticipant les nouvelles exigences réglementaires applicables fin 2014, un travail collaboratif entre les équipes achats, marketing et qualité a permis, sur deux ans, de reformuler les mentions d'étiquetage. Les produits alimentaires des enseignes françaises (Casino, Leader Price et Monoprix), indiquent notamment, en plus des éléments jusqu'alors mentionnés, la mise en évidence de la présence d'allergènes dans la liste des ingrédients, l'origine de la viande dans les plats cuisinés. Casino a décidé d'aller au-delà de cette nouvelle réglementation en l'appliquant sur des familles de produits qui en sont exemptées. Des conseils en nutrition, élaborés sur les recommandations de spécialistes en diététique et de nutritionnistes sont proposés sur la gamme Fine Ligne de Leader Price.

BIG C au Vietnam a affiché volontairement un étiquetage nutritionnel sur 100 % des produits alimentaires à marque "BIG C". L'ensemble des produits alimentaires à marque propre de Libertad en Argentine a également un étiquetage nutritionnel détaillé.

GPA a renforcé son étiquetage nutritionnel sur les produits à marque propre "Taeq" en y indiquant notamment la teneur en acides gras saturés, fibres, sodium, vitamines et travaille également à la mise en évidence de la présence d'allergènes dans la liste des ingrédients.

Éxito a travaillé en 2014 plus spécifiquement sur l'identification de la teneur en acide gras des produits à marque propre afin de faire figurer cette information sur le profil nutritionnel du produit dès 2015.

## 8.3.2. ENCOURAGER UNE CONSOMMATION PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

Afin d'inciter ses clients à une consommation plus respectueuse de l'environnement, le groupe Casino a développé plusieurs initiatives pour réduire l'impact environnemental des produits : optimisation et réduction des emballages utilisés ; développement de gammes de produits se conformant à des référentiels plus respectueux de l'environnement ; affichage de l'empreinte environnementale sur le packaging des produits alimentaires ; campagne de communication incitant les consommateurs à rapporter leurs produits usagés pour les recycler.

### Des produits plus respectueux de l'environnement

Pour permettre à ses clients de consommer des produits plus respectueux de l'environnement, le groupe Casino commercialise dans ses magasins plus de 15 170 produits certifiés responsables.

	Groupe	France	Amérique Latine	Asie/Océan Indien
Nombre de produits de marque propre issus de l'agriculture biologique	1 602	1 116	405	81
Nombre de produits de marque nationale issus de l'agriculture biologique	11 639	10 055	1 320	264

dont :

	Casino Bio	Naturalia Monoprix Bio	Leader Price Bio	Taeq Bresil	Taeq Colombie
Nombre de produits issus de l'agriculture biologique par marque propre	424	550	142	336	69

Des gammes de produits issus de bonnes pratiques agricoles sont également proposées par les enseignes du Groupe. En France, Casino commercialise 119 références sous la marque "Terre et Saveurs" (dont fruits et légumes, boulangerie, marée, volaille et boucherie), issus de culture en pleine terre, de producteurs engagés dans de bonnes pratiques agricoles ou d'élevage (méthodes de culture alternatives, limitation voire absence de traitement après récolte, respect des besoins réels des végétaux, respect du milieu aquatique etc.).

À l'international, Grupo Éxito a mis en place un programme de certification aux bonnes pratiques agricoles avec des fournisseurs de fruits et légumes : une vingtaine est certifiée chaque année. BIG C Thaïlande a initié sur certains produits une démarche de certification pour obtenir le *Green Label* octroyé après analyse de l'impact environnemental et commercialise 205 produits frais issus du référentiel *Good Agricultural Practices* (GAP).

### OGM

La politique du groupe Casino sur les OGM a été formalisée dès 1997. Les produits de marque propre du Groupe commercialisés dans les enseignes en France (Casino, Monoprix, Leader Price, Franprix) sont garantis exempts d'OGM : tant au niveau des ingrédients utilisés que des additifs et des arômes. À l'international, les marques propres respectent les réglementations en vigueur, et les règles d'étiquetage comme au Brésil, où les produits sont contrôlés et indiquent la présence d'OGM si elle est supérieure à 1 %.

### Agriculture Biologique et bonnes pratiques agricoles

Le Groupe offre ainsi une large gamme de produits issus de l'Agriculture Biologique avec plus de 13 240 produits commercialisés dans les magasins du Groupe. En France, plus de 11 170 produits labellisés "AB" (hors textile) sont proposés en magasins dont plus de 1 115 produits à marque propre.

À l'international, GPA commercialise plus de 1 200 produits issus de l'agriculture biologique dont les produits Casino Bio. Libertad promeut dans ses magasins les produits issus de l'agriculture biologique par la mise en place d'espaces dédiés.

### Huile de palme

Le groupe Casino est l'un des premiers groupes de distribution à s'être engagé dès 2010 dans une politique pour réduire l'impact de l'huile de palme. 81 % des produits alimentaires de marque propre Casino qui en contenaient sont sans huile de palme. Pour les 19 % de produits alimentaires Casino contenant encore de l'huile de palme, 92 % utilisent de l'huile de palme RSPO, dont le Groupe est adhérent depuis 2011. 100 % des produits non alimentaires et des produits d'Hygiène/Parfumerie à marque Casino utilisent de l'huile de palme RSPO. Les enseignes Leader Price et Monoprix sont également engagées dans une politique similaire.

En 2014, une démarche complémentaire pour obtenir la transparence quant à l'huile de palme utilisée dans les marques propres, en France et à l'international, a été initiée. L'objectif est d'identifier, en 2015, dans un premier temps, le raffineur ou le premier metteur en marché, afin d'avoir à terme une visibilité de la chaîne d'approvisionnement en huile de palme jusqu'à la plantation.

### Pêche durable

Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche d'amélioration de son offre marée. Casino a pris de nombreuses mesures depuis 2007 en faveur des ressources halieutiques, notamment en arrêtant progressivement de commercialiser les principales espèces de grand fond menacées (empereur, lingue bleue, sabre, grenadier, brosmé). D'autres espèces menacées ne sont pas commercialisées (aiguillat, anguilles, civelles et thiof).

Cette politique est partagée et soutenue par les autres enseignes du Groupe notamment GPA au Brésil ou encore BIG C en Thaïlande.

Les magasins Casino et Monoprix proposent des références certifiées par le label MSC (*Marine Stewardship Council*), qui garantit une pêche plus durable.

En 2014, la Fondation GoodPlanet et les enseignes Casino se sont associées pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la pêche, en réalisant un support de formation-information à destination des collaborateurs du Groupe et un module en *e-learning*.

## Produits locaux

Engagées auprès des fournisseurs locaux (cf. § Soutenir les filières de production locale, page 228), les enseignes du Groupe développent et valorisent leurs gammes de produits locaux. En France, Casino développe ainsi son concept "Le Meilleur d'ici" composé de produits issus de producteurs situés à moins de 80 km du magasin. Vindémia a déployé en 2014 ce concept dans les hypermarchés Score et supermarchés Jumbo Score. L'enseigne promeut également les produits locaux sous la gamme "Nou la fé".

Au Vietnam, BIG C s'appuie sur le développement de ses approvisionnements locaux notamment à l'occasion d'ouvertures de magasins en zones rurales ; le référencement des produits

vendus dans ces magasins est en partie issu de contrats locaux initiés lors de rencontres organisées avec des producteurs.

## Optimiser les emballages des produits de marque propre

Les emballages en carton des produits "Taeq" et de certains produits "Qualità" commercialisés au Brésil par GPA utilisent du matériel recyclé provenant des emballages collectés auprès des clients. Le programme "Novo de Novo", initié en 2009 a permis de recycler et réutiliser plusieurs millions d'emballages (plus de 2 700 tonnes). GPA veille à chaque création de produits à la réduction des emballages et utilise également pour ses emballages du carton certifié FSC (*Forest Stewardship Council*).

En Colombie, Grupo Éxito accompagne ses fournisseurs de produits sous marque "Taeq", "Carulla" et "Cautivia" dans la réduction des emballages. En complément, Éxito développe des produits dont l'emballage est 100 % recyclables.

Afin de réduire et limiter son impact sur la biodiversité et la déforestation, les enseignes Casino privilégient la commercialisation et l'utilisation de papiers certifiés PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) ou FSC (*Forest Stewardship Council*), qui garantit une gestion responsable des forêts et les produits bénéficiant de l'Écolabel européen.

## 8.3.3. SENSIBILISER LES CLIENTS À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

### Promouvoir les produits responsables

Afin de sensibiliser ses clients et fournisseurs, le groupe Casino déploie des campagnes d'information et de sensibilisation dans ses magasins principalement sur la consommation responsable, le recyclage des produits usagés (lampes, piles, petits appareils électriques) et le gaspillage alimentaire.

En France, une grande campagne d'information "Choisir, c'est agir", sur la consommation responsable a été à nouveau déployée avec la Fondation GOODPLANET dans plus de 2 500 magasins (hypermarchés et supermarchés Casino, Petit Casino) comprenant un livret d'information pour les clients, un spot radio interne, un forum fournisseur, etc.

Cette opération soutenue par l'ADEME, Max Havelaar, MSC, Corepile et le programme de lutte contre le gaspillage alimentaire du PNUÉ (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) a pour objectifs d'informer les clients sur les labels responsables et la manière de mieux consommer ([www.choisircagir.com](http://www.choisircagir.com)) et de promouvoir des produits plus responsables.

Un module de formation a été déployé auprès des collaborateurs sur le thème de la consommation responsable et les enjeux de la pêche durable. Un forum qui a réuni plus de 80 fournisseurs afin de valoriser leurs démarches en faveur des produits responsables a permis de récompenser les meilleures initiatives avec le Prix "Choisir, c'est Agir". Leader Price a lancé l'opération "Qu'est-ce qu'on mange ce soir ?" proposant aux clients un dîner cuisiné en 20 minutes et favorisant une alimentation saine et variée à prix abordable.

Monoprix a déployé sa campagne "C'est bien fait pour vous !" afin d'expliquer ses engagements développement durable et de promouvoir la consommation responsable auprès de ses clients.

Afin de sensibiliser ses clients à l'impact environnemental de leur consommation, Casino a été le pionnier de l'étiquetage carbone

sur ses produits de marque propre. Cet étiquetage initié en 2008 a été progressivement remplacé par l'indice environnemental (IE), qui intègre non seulement les émissions de gaz à effet de serre mais aussi la consommation d'eau et la pollution aquatique sur l'ensemble du cycle de vie du produit.

Il est actuellement disponible sur 470 produits dont 448 en marque propre (373 "Casino", 75 "Monoprix"). Cette démarche permet au Groupe de mieux connaître les impacts environnementaux des produits pour informer et sensibiliser les clients et inciter les fournisseurs à mettre en place des actions d'amélioration. Un outil de calcul de l'IE est également déployé auprès des industriels alimentaires afin d'en accélérer son utilisation.

### Réduire la distribution de sacs plastiques

Pour favoriser une consommation plus responsable et réduire les déchets des ménages, le groupe Casino est engagé dans une démarche visant à réduire la distribution des sacs plastiques à usage unique en magasins.

- En France, depuis 2008, le nombre de sacs de caisse gratuits distribués par Casino a diminué de 93 %. Depuis 2012, Franprix propose à ses clients un sac en bioplastique compostable pour les fruits et légumes vendus en vrac.
- À l'international, les filiales du Groupe multiplient les actions afin de développer l'utilisation de sacs réutilisables (information en magasins, incitations *via* les programmes de fidélité, etc.) et réduire l'utilisation des sacs plastiques à usage unique. Dans le cadre de son programme RSE "Juntos en Acción", 13 des 15 hypermarchés de Libertad ont mis en place une "caisse verte" afin de sensibiliser les clients, dans laquelle aucun sac plastique à usage unique n'est distribué. BIG C Vietnam propose des sacs recyclables. Grupo Éxito a étendu sa politique en faveur de l'utilisation de sacs réutilisables à son format de proximité Éxito Express.

### 8.3.4. LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Dans le cadre du Pacte national de lutte contre le Gaspillage Alimentaire, mis en place par le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, dont le Groupe est signataire, les enseignes Casino, Monoprix et Franprix ont déployé plusieurs actions.

Pour sensibiliser ses clients et collaborateurs, Monoprix a diffusé en magasins son guide consacré au gaspillage alimentaire "Rien ne se perd, tout se transforme" et organisé dans des magasins des opérations de sensibilisation. Casino a réalisé un guide des "Eco Gestes en magasins", dont l'une des thématiques porte sur le Gaspillage et a relayé la campagne "Choisir, c'est agir".

Afin de promouvoir les fruits et légumes qui auraient été écartés pour des défauts d'aspects, les magasins Monoprix et Franprix ont lancé respectivement les concepts "Quoi ma gueule ?" et "Les

Gueules Cassées". Ces fruits mal calibrés, difformes sont soumis aux mêmes exigences de qualité gustative que des produits standards et vendus moins cher.

À l'international, GPA a lancé en 2014 une grande campagne de communication nommée «Pourquoi jeter ? – Pq jogar fora ?» sur le gaspillage, dont le déploiement auprès de 100 000 employés et leur famille est prévu sur 2015. Les contenus sont développés en lien avec l'institut AKATU et visent à sensibiliser et donner des outils pour limiter le gaspillage.

Les enseignes et entrepôts du Groupe continuent de soutenir le don des produits à date de limite de conservation courte auprès notamment des réseaux des banques alimentaires (cf. page 233).

### 8.3.5. ÊTRE À L'ÉCOUTE DES ATTENTES CLIENTS

Les enseignes du Groupe ont mis en place un système d'écoute et d'échange avec leurs clients accessible de manière gratuite et permanente (*call center*, adresse Internet, box en magasins). Elles sont également présentes sur les réseaux sociaux et développent des pages spécifiques afin de faciliter et d'encourager les échanges.

- En France, chacune des enseignes pratique des enquêtes auprès des clients, ainsi que des visites en magasins effectuées par des prestataires spécialisés. Les questionnaires abordent de nombreux domaines de satisfaction ou d'insatisfaction éventuelle, allant de la propreté du magasin, la qualité du service, aux produits vendus.

Les enseignes du Groupe proposent un numéro vert gratuit permettant de joindre le Service Consommateur. Casino s'appuie sur une plateforme téléphonique intégrée qui gère tout type de demandes clients. Des reporting mensuels sont élaborés et transmis aux services concernés (achats, marketing, magasins). Le numéro de téléphone gratuit Casino est utilisé dans presque la moitié des contacts et le nombre de dossiers ouverts a baissé de plus de 6 % par rapport à 2013. Les réclamations clients concernent en priorité la qualité des produits puis le service offert en magasins.

Monoprix met à disposition un numéro vert gratuit ainsi qu'une plateforme en ligne pour toutes questions portant sur les produits, les magasins, les services, l'entreprise. Leader Price met à disposition du lundi au vendredi un numéro gratuit à disposition de ses clients, ainsi que Franprix.

Le groupe Casino a aussi créé le site Internet communautaire "C'Vous" pour les consommateurs désireux d'échanger sur les produits et services de leur magasin. Ils peuvent voter pour leurs produits préférés, proposer des idées à la communauté, les plus populaires étant réalisées dans les enseignes, l'une des six catégories portant sur le développement durable.

- À l'international, GPA dispose de nombreux outils de mesure de la satisfaction client et met à leur disposition son dispositif "casa do cliente" qui permet aux clients de faire part de leurs critiques, suggestions ou commentaires. En 2013, le taux de satisfaction clients des enseignes Extra et Pão de Açúcar était de 90 %. En Colombie, Éxito réalise une centaine d'enquêtes clients par magasin, auxquelles s'ajoutent les enquêtes en ligne, permettant de définir et suivre un niveau de satisfaction évalué en 2014 à plus de 4 sur 5 (meilleure note). Les clients de BIG C Thaïlande, peuvent faire part de leurs réclamations ou suggestions, magasin par magasin, dans un espace qui leur est dédié sur le site Internet.

## 8.4. PARTENAIRE DE CONFIANCE

Compte tenu de ses activités de distributeur, la démarche de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe prend en compte les risques et enjeux liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Les politiques RSE déployées pour prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux ont pour objectifs de : renforcer

la démarche d'éthique sociale du Groupe en priorité auprès des fournisseurs des produits à marque propre situés dans les pays à risque, soutenir les filières de production locales et favoriser les démarches RSE des PME.

### 8.4.1. RENFORCER LA DÉMARCHE D'ÉTHIQUE SOCIALE

Le Groupe soutient la mise en place de standards harmonisés et exigeants au niveau national et international. Impliqué depuis 2000 au sein de l'Initiative Clause Sociale (ICS) qui regroupe 20 enseignes de distribution, il soutient au niveau international les travaux menés par le *Global Social Compliance Program* (GSCP) pour harmoniser les standards.

Le groupe Casino a déployé depuis 2002 auprès de ses fournisseurs une démarche d'éthique sociale visant à contrôler et à contribuer à l'amélioration des conditions sociales de fabrication des produits à marque propre distribués par le Groupe. Cette démarche, pilotée par la Direction RSE du groupe Casino, en lien avec les Directions Achats s'appuie sur :

- la Charte Éthique fournisseurs : l'adhésion du fournisseur à la Charte Éthique est une étape clef du processus de référencement.

En signant cette charte qui se réfère à la Charte Éthique Groupe, le fournisseur reconnaît la prééminence des principes énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

Il s'engage à respecter les huit critères d'exigence de la charte éthique notamment l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé. Cette adhésion implique également de sa part l'acceptation que des vérifications puissent être faites sur le respect de ces engagements ;

- une campagne annuelle d'audits sociaux : chaque année, plus d'une centaine de sites de production sont audités pour s'assurer du bon respect des exigences fixées par la Charte Éthique fournisseurs.

Planifiée et suivie par la Direction RSE du Groupe, cette campagne d'audits cible en priorité les usines situées dans les pays susceptibles de présenter des risques de non-respect des Droits de l'Homme et des normes du travail et les catégories de produits les plus à risque, avec des audits récurrents en Chine, en Inde et au Bangladesh.

Les audits sont réalisés par des cabinets indépendants spécialisés selon le référentiel de l'ICS. Ils conduisent à une notation des sites de production qui peuvent conduire à l'arrêt des relations avec le Groupe. Le Groupe partage avec les enseignes membres de l'ICS une base de données commune permettant d'intégrer et d'échanger les résultats des audits réalisés ;

- l'accompagnement des fournisseurs : les audits des sites de production donnent lieu à l'établissement d'un rapport d'audit et si nécessaire, d'un plan d'actions correctives que les usines concernées s'engagent à mettre en œuvre dans un délai donné, sous peine de voir leur notation dégradée.

Les bureaux locaux du Groupe jouent un rôle essentiel pour aider les fournisseurs et leurs usines à mieux comprendre les attentes du Groupe et la mise en œuvre des plans d'actions

correctives éventuels. Des audits de suivi internes et externes permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions correctives figurant dans le plan ;

- des actions de sensibilisation et de formation : la Direction de la RSE mène des actions de sensibilisation récurrentes tant auprès des équipes achats et des bureaux locaux, que des fournisseurs auxquels la charte éthique est présentée. En 2014, la politique Éthique Sociale du Groupe et les outils de suivi de la campagne ont été présentés à nouveau aux acheteurs textiles. Une formation à la démarche de préréférencement a été menée auprès des ingénieurs Qualité du *Global Sourcing*.

En 2014, 190 audits sociaux ICS ont été menés dont 166 audits menés directement par le Groupe et 34 audits réalisés par d'autres membres de l'ICS (usines communes). 46 % des usines auditées par le Groupe sont situées en Chine et 28 % au Bangladesh, 77 % sont des audits initiaux et 23 % des audits de suivi.

Une analyse des résultats des audits ICS est publiée dans le rapport d'activité de l'ICS ([www.ics-asso.org](http://www.ics-asso.org)). Depuis 2003, plus de 1 700 audits ICS en cumulé ont été effectués par le Groupe.

Pour tenir compte de la situation particulière du Bangladesh, le Groupe a audité 100 % des usines de premier rang travaillant pour ses marques propres dans ce pays en renforçant ses contrôles sur la sécurité. Il a mis en place des audits systématiques non annoncés de préréférencement et renforcé ses contrôles sur les conditions de sécurité des usines.

Même si le groupe Casino ne travaillait pas avec les ateliers du Rana Plaza, Casino Global Sourcing a adhéré en juillet 2013 à l'"Accord on Fire and Building Safety", afin de soutenir la démarche collective et collaborative mise en place et de participer ainsi à l'amélioration des conditions de sécurité dans les usines. Les usines produisant pour CGS ont été auditées par l'Accord en 2014 et font l'objet d'un plan d'actions correctives. Les équipes ont participé aux réunions de l'Accord organisées à Londres, Amsterdam et à Dhaka.

Complétant ce programme d'audits, les filiales à l'international mettent en place des chartes éthiques à destination des fournisseurs locaux : GPA participe à l'initiative locale brésilienne "Associação Brasileira do Varejo Têxtil" (ABVTEX) dont le but est de contrôler les fournisseurs et sous-traitants du secteur textile brésilien sur 13 thèmes d'évaluation comprenant 18 critères d'exigence dont l'interdiction du travail d'enfants et du travail forcé.

Grupo Éxito a élaboré un code de conduite fournisseurs qui prend en compte les dimensions éthiques, de transparence et de bonne conduite des affaires. Libertad a déployé une charte éthique à destination de ses fournisseurs locaux. BIG C en Thaïlande a sensibilisé l'ensemble des fournisseurs textiles locaux à la démarche éthique du Groupe.

Afin de mieux appréhender la prise en compte des droits de l'homme dans ses activités, le groupe Casino a souhaité adhérer à l'association EDH (Entreprises pour les Droits de l'Homme) dans le but d'identifier les risques spécifiques liés à ses métiers et d'échanger avec d'autres groupes internationaux. Il a soutenu et

participé à l'élaboration d'un module de formation sur le thème des droits de l'homme dans l'entreprise et à la mise en place du "Guide d'évaluation des risques liés aux droits de l'homme". En 2014, il a soutenu la réalisation d'un module en *e-learning* qui sera mis à disposition des managers.

## 8.4.2. FAVORISER LES DÉMARCHES RSE DES PME

Le groupe Casino entretient depuis son origine, une relation de proximité avec ses fournisseurs (PME/PMI, agriculteurs, coopératives).

- En France, afin d'améliorer la relation fournisseur, le groupe Casino, signataire de la Plateforme différenciée mise en place entre la FEEF (Fédération des entreprises et industriels de France) et la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution) a développé plusieurs Initiatives à destination des PME : un référent PME facilite les relations ; des stages d'immersion acheteurs au sein des PME sont organisés chaque année.

Il participe aux travaux de la FEEF et de l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires) et au Club d'Entreprise Agro-développement. En 2014, il a organisé un Forum PME qui regroupe les dirigeants d'entreprises et un forum fournisseurs avec la Fondation GOODPLANET sur le thème de la consommation responsable qui a réuni environ 80 entreprises. Quatre prix ont été remis pour valoriser les meilleures initiatives RSE de ces fournisseurs. Un guide rappelant les engagements RSE du Groupe auprès des acheteurs a été conçu.

Afin de renforcer la prise en compte de la RSE et notamment des impacts environnementaux par les PME locales, la Direction Qualité du Groupe en collaboration avec les départements Achats et Marketing, ont initié plusieurs démarches pour accompagner les fournisseurs afin de :

- favoriser la réduction des pesticides et développer des modes de production, de culture et d'élevage, plus respectueux de l'environnement et du bien-être animal en accompagnant les fournisseurs, producteurs, coopératives ou éleveurs de la marque "Terre et Saveurs" ;
- certifier les produits de la gamme "Casino Avenir" d'un des labels officiels suivants : "Éco-label Européen" – label officiel européen délivré en France par l'Afnor, "NF Environnement", l'écolabel français, "FSC" (*Forest Stewardship Council*) ou encore "PEFC" (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) ;

- certifier les produits issus de l'agriculture biologique (Casino, Leader Price ou Monoprix), avec le label "AB" et européen ;
- mettre à disposition un outil permettant d'évaluer l'impact environnemental des produits et permettre une identification des pistes d'optimisation (cf. chapitre commerçant responsable).

Concernant les sous-traitants (sociétés de services...), le groupe Casino évalue en France leurs politiques et actions pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité conformément aux engagements du Label Diversité. Un guide à destination des prestataires de services pour promouvoir les engagements diversité du Groupe auprès des PME a été réalisé en 2014.

- À l'international, le Groupe réunit chaque année des fournisseurs locaux de marque propre situés dans les principaux pays d'implantation du Groupe (Brésil, Colombie) pour une semaine de formation sur les exigences du Groupe.

En Colombie, Grupo Éxito poursuit le déploiement de son programme de certification aux Bonnes Pratiques Agricoles de ses fournisseurs de fruits et légumes avec 21 fournisseurs certifiés à ce jour et une vingtaine intégrés dans le programme cette année.

Au Brésil, le programme "Quality from the source" continue d'être déployé par GPA. Il implique des fournisseurs de fruits, légumes et œufs afin de contrôler en amont l'utilisation des pesticides, les conditions de transport et de stockage des produits.

En Thaïlande, BIG C mène des actions auprès des PME, fournisseurs de produits frais, pour améliorer la qualité de leurs produits et les pratiques de production en les formant aux *Good Manufacturing Practices* (GMP) and *Good Agricultural Practices* (GAP). 28 fournisseurs locaux majeurs ont ainsi été audités en 2014 au titre de ce programme Qualité.

Au Vietnam, BIG C rencontre et évalue les producteurs de légumes afin de promouvoir l'utilisation des "GAP" (*Good Agricultural Practices/Bonnes Pratiques Agricoles*).

## 8.4.3. SOUTENIR LES FILIÈRES DE PRODUCTION LOCALE

Les enseignes du Groupe s'approvisionnent majoritairement auprès de petits producteurs ou de PMI/PME situées dans les pays où elles sont présentes.

Les fournisseurs locaux sont accompagnés dans la professionnalisation de leur circuit de production et logistique, de leurs normes de fabrication, ou encore de leur gestion administrative afin de leur permettre de se développer économiquement au-delà de leur relation commerciale avec le Groupe.

- En France, parmi les actions mises en place, les magasins Casino ont continué de valoriser les producteurs locaux avec le concept "Le Meilleur d'ici" afin de soutenir les producteurs situés à moins de 80 km du magasin à travers le référencement et la mise en avant de leurs produits.

"Le Meilleur d'ici" est présent dans 421 supermarchés et hypermarchés Casino en France. Les enseignes valorisent également les marques "Terre et Saveurs" et "Club des sommeliers" résultant de démarches privilégiées avec des fournisseurs du monde agricole (coopératives, éleveurs, ostréiculteurs, etc.) et d'accords avec les filières ovines et bovines.

Pour soutenir les producteurs de lait, Casino commercialise depuis 2013 le "Lait des Monts du Forez" permettant à 65 producteurs laitiers mis en difficultés économiques et financières, suite à l'arrêt de la production d'un fabricant de fromage AOC, de trouver de nouveaux débouchés. De même, Franprix a continué de promouvoir les producteurs de lait de la Vallée du Lot et a développé son offre de produits locaux au sein de l'espace marché Franprix.

Pour soutenir la pêche artisanale, Casino continue le déploiement du concept "La Criée" en développant des partenariats avec de nombreux ports d'Atlantique et de Méditerranée. Des moyens de distribution journaliers ont été spécifiquement mis en place pour pouvoir proposer aux consommateurs la pêche en direct des criées dans les différents magasins. Monoprix a déployé en 2014 sa démarche "pêche côtière Monoprix" qui permet la vente de poissons issus d'une pêche plus respectueuse de l'environnement et du renouvellement des espèces.

- À l'international, les enseignes s'engagent à soutenir les producteurs locaux. Grupo Éxito développe les relations commerciales avec les petits producteurs de fruits et légumes établies en 2013 dans les différentes régions de Colombie et a accompagné 57 fournisseurs en 2014 dans le cadre du programme mis en place avec l'Université "EAFIT" de formation à la qualité et à l'amélioration de la *supply chain*.

GPA continue de soutenir le programme "Caras do Brasil" qui permet à des coopératives artisanales de vendre leurs

produits au sein des magasins Pão de Açúcar. Des critères sociaux et environnementaux ont été intégrés à la sélection des producteurs rentrant dans cette gamme mise en avant en magasins notamment lors de la campagne «Produto feliz» au moment des fêtes de fin d'année.

Vindémia promeut à La Réunion les produits locaux sous la gamme "Nou la fé", et a déployé en 2014 le concept "le Meilleur d'ici" dans les hypermarchés Score et supermarchés Jumbo Score.

Au Vietnam, les PME et fournisseurs locaux sont aussi un axe majeur du développement commercial notamment à l'occasion des ouvertures de magasins en zones rurales ; six séminaires PME ont ainsi été organisés cette année à l'occasion de l'ouverture de quatre magasins. Un département spécifique "PME" a été créé afin notamment de gérer les contrats spécifiques mis en place avec ces fournisseurs. À ce jour, 205 contrats ont déjà été signés avec des producteurs de neuf régions du Vietnam.

## 8.5. ACTEUR IMPLIQUÉ EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

### 8.5.1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

Le groupe Casino a défini dès 2003 ses engagements en matière environnementale, réaffirmés par l'adhésion au Pacte mondial des Nations unies, ainsi que par la démarche de progrès RSE qui fixe quatre priorités environnementales.

Afin de prévenir et maîtriser les risques environnementaux des activités du Groupe, la Direction de l'Environnement, rattachée à la Direction de la RSE, pilote les priorités environnementales, anime le partage des bonnes pratiques et le suivi des plans d'actions. Elle déploie une démarche d'amélioration continue de la performance environnementale des activités du Groupe en s'appuyant en France sur les "référénts environnement", qui se réunissent dans des groupes de travail "Excellence verte" et une plateforme collaborative permettant de mutualiser et publier les bonnes pratiques en faveur de la protection de l'environnement.

Les filiales internationales mettent en place localement l'organisation adaptée à la maîtrise des enjeux environnementaux, et à l'atteinte des objectifs définis par le Groupe.

Les priorités identifiées par le Groupe concernent :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- la réduction et la valorisation des déchets ;
- la protection de la Biodiversité des écosystèmes.

La politique environnementale est adaptée à chaque métier et entité pour prendre en compte les spécificités locales.

### 8.5.2. DÉMARCHE DE SENSIBILISATION

Pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux environnementaux, et partager les bonnes pratiques de respect de l'environnement, les différents outils de communication interne du Groupe comme l'Intranet ou la revue interne "Regards" sont utilisés régulièrement pour les informer sur les thématiques telles que la gestion des déchets, la préservation des ressources naturelles, les économies d'énergie, la biodiversité et le gaspillage alimentaire.

En 2014, le Groupe a mis en place un "Guide des Écogestes en magasins" à destination des managers et des collaborateurs afin de les informer sur les impacts environnementaux, les actions mises en place pour les réduire et les gestes attendus. Ce guide porte sur l'énergie, les déchets, les gaz à effet de serre et le gaspillage alimentaire.

Le Groupe a continué ses actions pour réduire le gaspillage alimentaire, notamment au travers du partenariat avec la Fédération Française des Banques Alimentaires (cf. chapitre 2.8.6) et la campagne "Choisir, c'est Agir" mise en place avec la Fondation GOODPLANET (cf. chapitre 2.8.3).

Dans le cadre de l'Accord RSE, Casino s'est engagé à prendre en compte dans les formations métiers les enjeux environnementaux afin de mieux sensibiliser les collaborateurs lors des mises à jour de ces modules : à titre d'exemple, en 2014, la formation "marée" a intégré les enjeux de la pêche durable avec la mise à disposition d'un module en *e-learning* et d'une bande dessinée pédagogique.

À l'international, GPA a organisé un séminaire réunissant 85 managers des différentes enseignes afin de les sensibiliser aux enjeux environnementaux et aux bonnes pratiques mises en place. Multivarejo et Viavarejo ont déployé des formations environnementales à destination des magasins concernant notamment le programme de recyclage.

Vindémia a déployé en magasins la campagne "Ensemble recyclons plus, recyclons mieux" mise en place en 2012 et 2013 dans les magasins Casino en France métropolitaine incitant les clients à apporter leurs produits usagés.

Libertad en Argentine profite de la semaine de l'environnement ou encore de la journée de l'arbre célébrée pour sensibiliser ses clients et collaborateurs. La filiale a ainsi organisé en 2014 la deuxième édition du concours "Mi mundo verde" (mon monde vert) à destination des enfants des collaborateurs et

des clients qui récompense le meilleur dessin en relation avec l'environnement.

Grupo Éxito poursuit ses actions de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales auprès de ses collaborateurs.

### 8.5.3. CONSTRUCTION DURABLE ET CERTIFICATION

En France, plus de 500 magasins (Géant et supermarchés casino) sont certifiés ISO 50001 pour le système de management de l'énergie déployé par Green Yellow. Par ailleurs, quatre entrepôts sont certifiés ISO 14001 pour leur management de l'environnement et quatre centres commerciaux sont labellisés BREEAM in use pour la performance environnementale des bâtiments.

À l'international, trois magasins Pão de Açúcar sont certifiés LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), système nord-américain de standardisation des bâtiments à haute qualité environnementale. Au Vietnam, le centre commercial "Green square" est certifié "LEED GOLD" et "LOTUS SILVER", système de certification des bâtiments garantissant le respect des normes environnementales développées par le "Vietnam Green Building Council" (VGBC) et reconnu par le "World Green Building Council" et le ministère de la Construction du Vietnam.

### 8.5.4. RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) POUR LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

#### Mesurer les émissions de gaz à effet de serre

Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, le Groupe a standardisé les pratiques de ses filiales en matière de comptabilité carbone en 2012, année de référence prise en compte par la Direction de l'Environnement pour suivre les plans de réduction GES.

Les filiales du Groupe réalisent chaque année leur inventaire GES sur les scopes 1 et 2 pour suivre l'efficacité de leurs plans de réduction, en s'appuyant sur ce cadre méthodologique.

Les principaux postes d'émissions du périmètre opérationnel du Groupe sont :

- les recharges en fluides frigorigènes liées aux fuites des installations frigorifiques qui représentent plus de 50 % des émissions des Scopes 1 et 2 ;
- les consommations d'énergie des établissements ;
- la combustion des carburants nécessaires aux transports de marchandises.

(en tonnes eq CO <sub>2</sub> )	Total Groupe 2013	Total Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
GES Scope 1 = émissions directes associées aux combustions (gaz et carburants) et aux recharges de fluides réfrigérants.	1 350 000 <sup>(a)</sup>	1 430 000	440 000	810 000	180 000
GES Scope 2 = émissions indirectes associées à l'énergie consommée (électricité, vapeur, chaleur, froid).	940 000	880 000	90 000	260 000	530 000
<b>TOTAL GES SCOPES 1 ET 2</b>	<b>2 290 000</b>	<b>2 310 000</b>	<b>530 000</b>	<b>1 070 000</b>	<b>710 000</b>

*(a) Indicateur révisé intégrant le transport marchandise sous contrôle opérationnel. Précisions sur le périmètre de reporting et le mode de calcul : cf note méthodologique page 236.*

#### Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Le Groupe encourage ses filiales à réduire en priorité leurs émissions directes.

La priorité du Groupe est donnée à la réduction des émissions de GES dues aux fuites de fluides réfrigérants à fort pouvoir de réchauffement climatique tels que les HFC. Les actions mises en place par les filiales consistent à renforcer le confinement des circuits des installations existantes et à mettre en place des pilotes frigorifiques fonctionnant avec des fluides à faible pouvoir de réchauffement climatique (hydrocarbures, CO<sub>2</sub>, NH<sub>3</sub>).

Afin d'identifier les solutions techniques adaptées aux conditions de sécurité, au climat et aux réglementations des pays où il est présent, le Groupe organise le partage d'expérience des pilotes réalisés par ses filiales. En France, une dizaine de supermarchés Casino produisent une partie de leur froid avec des installations fonctionnant au CO<sub>2</sub> ; trois plates-formes d'entreposage sont

refroidies avec des installations fonctionnant à l'ammoniaque. Au Brésil, GPA teste la réfrigération CO<sub>2</sub> avec des installations pilotes.

En 2014, le Groupe a mené avec le soutien de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) et un cabinet expert, une étude afin de consolider le retour d'expérience des meilleures pratiques de maintenance des installations existantes et des installations pilotes fonctionnant avec des charges réduites ou nulles en HFC ; comparer l'éco-efficacité des principales solutions identifiées ; et réaliser un outil de calcul permettant de comparer les solutions frigorifiques proposées.

Afin de réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre liées au transport de marchandises, le Groupe met prioritairement en place des plans d'actions pour réduire les kilomètres parcourus et optimiser le taux de remplissage des camions à travers des partenariats permettant de mutualiser les capacités de transport en amont et aval de ses établissements.

En 2014, les Directions Transport du Groupe en France et à l'international ont adopté une méthode commune pour calculer leur performance CO<sub>2</sub> par tonne.kilomètre d'activité. Cet indicateur d'évaluation de l'impact des transports entre les entrepôts du Groupe et ses magasins permet de suivre les plans de réductions GES déployés par les équipes *supply chain*.

- En France, le Groupe développe une stratégie d'opti-modalité en recourant au transport fluvial pour livrer des magasins Franprix à Paris, et en utilisant des supports de manutention superposables pour mieux remplir les camions. Le programme Citygreen favorise l'utilisation de solutions de transport répondant aux normes de pollution atmosphérique et sonores les plus exigeantes, notamment par l'utilisation de camions Piek-Azote.
- À l'international, Grupo Éxito poursuit ses actions de réduction des émissions liées au transport de marchandises par l'optimisation du remplissage des camions en augmentant les capacités de chargement, et en centralisant les flux import afin d'augmenter l'utilisation de conteneurs ; BIG C Vietnam a développé ses livraisons par voie fluviale des magasins situés au Centre et Nord du pays ; GPA continue de développer son programme lancé en 2006 qui a pour objectif de réduire le nombre de camions revenant à vide après livraison des entrepôts en assurant leur chargement vers d'autres fournisseurs. 57 fournisseurs ont été impliqués dans la démarche en 2014. BIG C

Thaïlande développe également un programme pour optimiser le chargement des camions.

L'amélioration de l'efficacité énergétique (voir paragraphe énergie) des magasins contribue à réduire l'impact Gaz à Effet de Serre des consommations électriques avec un rendement carbone qui varie en fonction de l'intensité carbone de l'électricité de chaque pays.

## Adaptation au changement climatique

Pour réduire la vulnérabilité au changement climatique, la politique d'adaptation des filiales consiste à prendre en compte les risques d'augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes, principalement le risque cyclonique pour ses activités à l'île de La Réunion et d'inondation en Thaïlande.

Le Groupe s'applique à respecter les réglementations en vigueur en construisant les équipements nécessaires à la gestion et au débordement des eaux pluviales et s'emploie à mettre en œuvre des techniques innovantes (toitures végétalisées par exemple). Les sociétés exposées à ce type de risque maintiennent et développent des plans de continuité d'activité en cas d'événement climatique extrême en collaboration avec les fournisseurs et les pouvoirs publics.

## 8.5.5. UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

### L'énergie

	Total Groupe 2013	Total Groupe 2014	France	Amérique latine	Asie/Océan Indien
Électricité totale consommée - MWh	4 785 537	4 603 474	1 506 265	2 060 961	1 036 248
Gaz naturel - MWhPCI	268 475	193 543	133 156	60 387	0
Eau potable de réseau - m <sup>3</sup>	15 910 757	15 204 612	1 399 381	5 855 839	7 949 392

*Le taux de couverture global en surface de vente est de 91 % pour l'énergie et de 79 % pour l'eau.  
Précisions sur le périmètre de reporting et le mode de calcul : cf note méthodologique page 236.*

Afin de réduire les coûts d'exploitation, l'amélioration de l'efficacité énergétique des magasins est une priorité déclinée dans toutes les entités. Les deux principaux postes de consommation d'énergie d'origine essentiellement électrique sont l'éclairage des magasins et la production de froid dans les rayons alimentaires.

La réduction des consommations d'énergie fait l'objet d'un processus d'amélioration continue qui s'appuie sur le monitoring des consommations, des diagnostics énergétiques des sites, et un programme de rénovation énergétique (Contrats de Performance Énergétique), mis en œuvre par GreenYellow (filiale du Groupe en charge des économies d'énergies).

Les entités du Groupe sont invitées à définir des objectifs de réduction et des plans d'action pour identifier les solutions les plus éco-efficaces.

- En France, 90 % des hypermarchés Géant et 45 % des supermarchés Casino sont sous contrats de performance énergétique. Par ailleurs, conformément à l'engagement sectoriel pris avec l'État pour équiper 75 % des mobiliers commerciaux en froid positif de portes avant 2020, 93 % des hypermarchés et 44 % des supermarchés Casino en sont équipés en 2014.

- À l'international, des plans d'actions pour réduire la consommation énergétique des magasins ont été mis en place dans l'ensemble des entités afin de contrôler régulièrement les consommations, de former les collaborateurs et d'optimiser les processus d'exploitation en magasins et au siège.

Au Vietnam, les nouveaux magasins intègrent les normes du Green Building et possèdent les derniers équipements à basse consommation (éclairage T5, isolation renforcée des bâtiments, portes sur les meubles froid...) ainsi que le système "BMS" (*building management system*) qui permet d'optimiser l'utilisation des éclairages et de la climatisation.

Au Brésil, la réalisation de trois magasins pilotes a validé les solutions d'économies d'énergies testées par Green Yellow qui seront déployées par GPA en 2015, notamment en matière d'éclairage et de climatisation.

En Colombie, 53 magasins font l'objet d'un contrat de performance énergétique, déployé en partenariat avec Green Yellow. Vindémia s'est également inscrit dans cette démarche qui couvre huit magasins.

La consommation électrique du Groupe en France a diminué de 6,7 % en valeur absolue par rapport à 2013.

Pour soutenir le développement des énergies renouvelables, Green Yellow a engagé en 2007 un programme de développement d'installations solaires sur les toits et ombrières des parkings des hypermarchés, notamment dans l'Océan Indien avec Vindemia.

En 2014, 58 centrales sont connectées avec une surface de panneaux photovoltaïques d'environ 489 470 m<sup>2</sup> pour une capacité installée de 97 MWc produisant 112 127 MWh par an.

## L'eau

Les activités d'exploitation du Groupe sont situées dans des zones comportant un risque de stress hydrique considéré de faible à moyen, et consomment majoritairement de l'eau provenant des réseaux municipaux, principalement pour un usage sanitaire.

Conscient de l'importance de la gestion de l'eau, le Groupe encourage les initiatives pour réutiliser les eaux pluviales et limiter les consommations sur les réseaux d'eau potable.

- En France, depuis 2013 les entrepôts Easydis conduisent une politique de gestion responsable de l'eau basée sur la récupération des eaux pluviales (cinq entrepôts équipés) et le monitoring en temps réel des consommations par télé relève pour détecter les fuites d'eau. En 2014, 58 % des supermarchés Casino et 10 % des hypermarchés sont équipés en régulateurs de débit. Les nouveaux projets de construction intègrent, chaque fois que possible et ce dès la conception, des dispositifs de collecte et de traitement des eaux de pluie.
- À l'international, les filiales suivent les consommations et agissent afin de détecter les fuites. Les enseignes Pão de Açúcar et Extra de GPA ont ainsi généralisé dans l'ensemble des magasins un système de relevé continu des consommations.

## 8.5.6. RÉDUCTION, VALORISATION DES DÉCHETS ET LUTTE CONTRE LA POLLUTION

### Déchets d'exploitation

Les principaux déchets générés par l'exploitation des établissements sont les cartons, les plastiques, les papiers et les produits fermentescibles.

Les filiales ont pour objectifs de réduire leurs déchets et d'augmenter leur taux de valorisation en participant au développement et à la sécurisation des filières de recyclage locales. Plus de 230 000 tonnes de déchets (cartons, plastiques, organiques) ont été valorisées par les sites du Groupe. Elles ont poursuivi les formations aux techniques de tri en magasins et en entrepôts principalement, sur les plastiques et les fermentescibles.

- En France, les magasins et les entrepôts ont trié en vue d'une valorisation par des prestataires agréés plus de 122 400 tonnes de déchets.
- À l'international, Grupo Éxito a valorisé plus de 20 000 tonnes de déchets d'exploitation. GPA continue de déployer son système de gestion intégrée des déchets qui consiste à assurer le tri (compostage des résidus organiques, valorisation des résidus recyclables) dans ses magasins et de ses entrepôts alimentaires. En 2014, ce dispositif est déployé dans 147 magasins (soit +86 % sur 2013). Libertad poursuit le déploiement de son programme de recyclage pour le carton, le papier, les palettes utilisées pour le transport des marchandises.

### Services de collecte mis à disposition des clients

Pour encourager le recyclage des produits usagés, le groupe Casino mène des actions de sensibilisation au tri en direction des consommateurs et met à disposition de ses clients des bornes de collecte dans ses magasins.

Au niveau Groupe, 396 tonnes de piles, 67 tonnes d'ampoules, 2 565 tonnes d'appareils électriques, 10 tonnes de cartouches d'encre, 5 666 tonnes de papiers cartons et environ 8 000 tonnes d'autres déchets ont été récupérées pour être valorisées.

- En France, les campagnes de communication et les espaces de collecte mis en place dans les magasins Casino ont permis de collecter en 2014 : 202 tonnes de piles usagées dans les magasins et entrepôts du groupe Casino, 32 tonnes d'ampoules, 10 tonnes de consommables d'impression (cartouches d'encre), 248 tonnes d'appareils électriques et électroniques (DEEE). Les magasins Monoprix ont collecté 98 tonnes de piles, 24 tonnes de lampes et 7 tonnes de (DEEE). Cdiscount a pour son compte collecté 1 971 tonnes d'équipements électroménagers usagés.
- À l'international, au Brésil, GPA propose aux clients des magasins Pão de Açúcar et Extra différents types de services de collecte pour le recyclage notamment des emballages (carton, verre, plastique) par la mise à disposition de 266 stations de recyclage, des téléphones dans le cadre du programme "Alô Recicle", des piles ou des médicaments périmés. Plus de 14 000 tonnes de déchets ont été collectés auprès des clients qui sont régulièrement sensibilisés aux bonnes pratiques de recyclage grâce à des campagnes de communication.

BIG C en Thaïlande installe progressivement des bacs de collecte dans les magasins pour la reprise des téléphones mobiles. Elle collecte également le carton des packs de lait qui une fois recyclés servent dans le cadre de son programme "Green Roof", à fabriquer des toits d'habitations pour les victimes des catastrophes naturelles.

Les enseignes Éxito et Carulla en Colombie ont déployé environ 230 points de collecte en magasins, où sont récupérés pour recyclage, des piles, des appareils électriques et électroniques, ou encore des médicaments.

Libertad en Argentine gère également en magasins le recyclage des déchets de ses clients tels que le verre, certains emballages ou encore les huiles usagées.

## Limiter la pollution atmosphérique et le bruit

En France, pour réduire le bruit des livraisons de marchandises, la filiale Easydis du groupe Casino déploie sous la marque Citygreen une flotte de camions conformes à la norme Piek, certifiant un niveau sonore inférieur à 60 décibels, et des véhicules hybrides permettant une livraison silencieuse du dernier kilomètre en mode électrique.

En réalisant des livraisons nocturnes propres et silencieuses, ces camions réduisent le trafic de jour en centre-ville ou en périphérie urbaine. En livrant en mode fluvial 80 magasins sur Paris, Franprix évite chaque année à ses camions de parcourir plus de 450 000 km en zone urbaine et participe à réduire les nuisances sonores. Monoprix en livrant une centaine de magasins avec des camions silencieux fonctionnant au GNV participe à la diminution des particules fines nuisibles à la santé.

## Lutter contre la pollution des sols

L'activité liée aux stations-service détenues par le Groupe fait l'objet de contrôles permanents et rigoureux. Une démarche de prévention de la pollution des sols a été mise en place en France comprenant des campagnes de reconnaissance des sous-sols et eaux souterraines ainsi qu'une surveillance de 100 % des sous-sols. À l'international, seules les filiales Grupo Éxito et GPA possèdent des stations-service qui font elles aussi l'objet de contrôles réguliers pour prévenir le risque de pollution.

## 8.5.7. PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Le groupe Casino a rappelé son engagement en faveur de la biodiversité dans sa Charte Éthique Groupe à travers l'engagement n° 8 : "Participer à la préservation de la biodiversité".

### Réduction de l'impact des bâtiments sur la biodiversité

Casino Développement a réalisé et déployé un guide des bonnes pratiques sur la gestion des espaces et la préservation de la biodiversité. Les équipes de la maîtrise d'ouvrage déléguée ont été formées à ces pratiques.

### Protection de la biodiversité au Brésil

GPA a mis en place une démarche de traçabilité sur la filière ovine et bovine de ses fournisseurs brésiliens afin de s'assurer de leur provenance et de ne pas participer à la déforestation liée à l'élevage de bétail. GPA contrôle notamment que les viandes ne proviennent pas de zones protégées par l'Institut Brésilien pour l'Environnement et les Ressources Naturelles Renouvelables (IBAMA).

### Actions en faveur de la protection des forêts

Le Groupe a mené diverses actions en faveur de la protection des forêts et de la reforestation. En France, l'opération menée entre 2011 et 2013 en partenariat avec SOS SAHEL dans les magasins Casino, Franprix et Monoprix et un de ses fournisseurs a permis le financement de la plantation d'environ 3,4 millions d'arbres dans cette région. Dans le cadre de son programme *mi planeta*, Grupo Éxito en Colombie permet la plantation d'arbres (plus de 190 000 plantés).

Libertad déploie le programme "Marcas Verdes" qui a assuré le financement avec un fournisseur de la protection de forêt et d'espèces d'animaux menacées dans la région du Gran Chaco.

Le Groupe met en œuvre des actions ciblées pour réduire l'impact sur la biodiversité des produits à marque propre et de ses fournisseurs alimentaires notamment au Brésil (cf. chapitre 2.8.3).

## 8.6. ACTEUR LOCAL ENGAGÉ

En tant qu'acteur local fortement impliqué dans les territoires (centre-ville, périphéries urbaines et zones rurales), le groupe Casino contribue au développement économique local, à la solidarité sur les territoires et à la lutte contre la précarité et l'exclusion.

Il incite ses enseignes, à travers la démarche de progrès RSE, à renforcer les partenariats de solidarité avec les grandes associations d'intérêt général notamment avec les réseaux des banques alimentaires, à développer des actions locales de solidarité en magasins et à soutenir les actions de ses Fondations.

### 8.6.1. OPÉRATIONS EN FAVEUR DES BANQUES ALIMENTAIRES

Le Groupe favorise la mise en place de partenariats avec les banques alimentaires dans les pays où il est présent.

- En France, le Groupe a renforcé son engagement en faveur des plus démunis en mobilisant ses magasins pour soutenir la Fédération Française des Banques Alimentaires. Depuis 2009, le Groupe a signé un partenariat avec la FFBA, renouvelé en 2013 pour trois ans.

Dans le cadre de cet accord, le Groupe s'engage à augmenter le nombre d'établissements s'impliquant dans la ramasse quotidienne, et lors de la journée nationale de collecte des banques alimentaires qui se déroule en novembre. Le Groupe s'engage aussi à mettre en place des opérations innovantes pour venir en soutien financier de la Fédération.

- En France, en 2014, 5 444 tonnes de produits ont été collectées lors de la ramasse quotidienne et 1 187 tonnes collectées auprès des clients.
- À l'international, GPA a organisé au Brésil pour la deuxième année consécutive une grande journée de collecte de denrées alimentaires dans 820 magasins avec le soutien de 1 000 employés bénévoles au profit de plusieurs associations dont Amigos de Bem, Banco de Alimentos et Mesa Brasil. 500 tonnes de marchandises alimentaires, remises aux institutions partenaires, ont été collectées lors de cette journée par GPA, dont 145 données par l'Instituto GPA.

En Argentine, Libertad s'est engagé en 2013 à soutenir sur trois ans le réseau argentin des Banques Alimentaires (*Red Argentina de Bancos de Alimentos*) et organise deux fois par an des collectes en magasins (13 tonnes collectées en 2014).

En Colombie, Grupo Éxito poursuit le partenariat engagé depuis plusieurs années avec les 24 banques alimentaires locales et a collecté plus de 2 350 tonnes de marchandises en 2014. Il soutient également un programme de récupération des excédents agricoles dans les zones rurales.

Enfin, Vindémia agit aux côtés du Réseau Réunionnais d'Aide Alimentaire (2R2A) pour le ramassage de produits dans les magasins du Groupe et l'organisation de collecte auprès des clients.

Ainsi, plus de 12 980 tonnes de produits, soit l'équivalent de 25,9 millions de repas, sont apportées aux réseaux des banques alimentaires par le Groupe (collecte et ramasse) en 2014.

Tonnage de marchandises alimentaires pour les banques alimentaires	France	International
Dons des magasins et entrepôts (ramasse) – en tonnes	5 444	5 326
Collecte auprès des clients – en tonnes	1 187	1 025

## 8.6.2. OPÉRATIONS DE SOLIDARITÉ NATIONALES ET LOCALES

Afin de soutenir les associations nationales et locales, les magasins et entrepôts du Groupe mettent en place des opérations de dons de marchandises non alimentaires et de collecte. Le Groupe mobilise aussi ses fournisseurs.

- En France, illustrant son engagement de répondre à la diversité des besoins, le Groupe a soutenu en 2014 au travers de ses actions le Secours Populaire, la Croix Rouge, les Apprentis d'Auteuil, l'Agence du Don en Nature, Emmaüs, Dr Souris, Gol de Letra, ou encore Handi'Chien.

Franprix a déployé dans l'ensemble des magasins intégrés l'"Arrondi" (dispositif permettant aux clients d'arrondir leur ticket de caisse à l'euro supérieur) au profit du Secours Populaire et la Croix Rouge ; Monoprix a organisé la 5<sup>e</sup> édition d'une grande collecte de vêtements pour Emmaüs (378 tonnes de vêtements ont été collectées depuis 2011) ;

Casino a réalisé une opération, pendant la Coupe du monde, au profit de l'association franco-brésilienne Gol de Letra, présidée par l'ancien joueur de football Rai, pour soutenir les enfants des favelas et continue de soutenir par des dons de produits non alimentaires les braderies solidaires des Apprentis d'Auteuil et l'Agence du Don en Nature.

Les enseignes soutiennent aussi les associations grâce à des opérations de produits partagés menées avec les fournisseurs :

Par exemple, Géant Casino, Supermarchés Casino, Franprix et Monoprix ont déployé, avec Danone, l'opération "Offrons un sourire aux enfants malades" de l'association Dr Souris permettant d'équiper cinq hôpitaux supplémentaires et 2 000 lits en ordinateurs, connexions Internet et contenus pédagogiques pour rompre l'isolement des enfants hospitalisés.

Les magasins et entrepôts sont incités à mettre en place des opérations pour soutenir les associations locales, notamment avec le programme "acteur local engagé" ([www.acteurlocalengage.com](http://www.acteurlocalengage.com)). Les magasins Casino déploient chaque année plusieurs centaines d'actions pour soutenir ces associations. Monoprix, grâce à la carte "microDon" proposée dans 59 magasins, a permis de collecter des fonds au profit de 45 associations locales.

- À l'international, reflétant la diversité des enseignes et des besoins et l'engagement solidaire du Groupe, de nombreux programmes de solidarité ont été déployés par l'ensemble des enseignes.

BIG C Vietnam a financé 12 projets (construction d'une cuisine pour une école maternelle, équipement médical...) avec le programme "BIG C Community", reconduit pour sa quatrième année. En association avec un fournisseur, l'enseigne a réalisé une opération de solidarité pour soutenir des familles modestes en leur remettant des produits de première nécessité et réalise également directement des dons notamment *via* l'association locale de la Croix-Rouge.

BIG C Thaïlande qui a fêté ses 20 ans d'engagements en 2013 aux côtés des communautés locales, poursuit ses actions de soutien des communautés présentes autour des hypermarchés et reste actif dans le domaine de l'aide d'urgence en accompagnant la Croix Rouge locale, et en donnant du matériel de première nécessité. Elle apporte également son soutien à la *Slum Child Foundation* en donnant des produits alimentaires. En lien avec les fournisseurs, BIG C Thaïlande a mis en place une opération de produits partagés pour soutenir les enfants souffrant de maladies cardiaques.

Libertad, dans le cadre de son programme RSE "Juntos en Acción" poursuit le développement de différentes actions de solidarité à destination d'associations œuvrant pour l'enfance, et organise annuellement une grande collecte de vêtements (2 627 kg collectés) et de jouets (1 728 kg collectés).

Les enseignes du groupe Disco en Uruguay accompagnent différentes fondations qui agissent principalement en faveur du milieu hospitalier (financement de matériel médical) ou de l'éducation des jeunes en difficultés (financement apporté à des structures éducatives et des programmes pédagogiques).

### 8.6.3. L'ACTION DES FONDATIONS

En s'engageant en faveur de l'enfance, la Fondation Casino fait le lien avec les autres fondations du Groupe : l'Instituto GPA et la Fondation ViaVarejo au Brésil, la Fondation Éxito en Colombie, la Fondation BIG C en Thaïlande, toutes engagées en faveur d'enfants démunis. La Fondation Monoprix en France concentre son action sur l'accès à l'alimentation et aux biens de première nécessité et la lutte contre l'isolement relationnel dans les villes.

La Fondation d'Entreprise Casino qui a fêté ses cinq ans en 2014 a développé ses deux programmes principaux :

- "Artistes à l'école" initié en 2011 en partenariat avec l'Éducation nationale et le théâtre de l'Odéon, permet de soutenir 10 projets d'éducation artistique et culturelle bénéficiant à 2 100 enfants situés dans des territoires enclavés, urbains ou ruraux ; 300 élèves ont eu l'opportunité de participer à des représentations au Théâtre de l'Odéon et de Saint-Étienne.
- "Initiatives locales" qui a permis en 2014 d'accompagner des projets locaux proposés et parrainés par des collaborateurs du Groupe. Parmi ces projets, la Fondation a désigné un "coup de cœur" : l'association "les Tréteaux Blancs", troupe d'enfants qui jouent pour d'autres enfants hospitalisés, reçoit un soutien complémentaire pour développer sa démarche éducative.

La Fondation Monoprix, qui a également fêté ses cinq ans en 2014, a soutenu 13 projets associatifs dont sept parrainés par des collaborateurs. Une semaine de la solidarité a été organisée permettant à 650 collaborateurs de s'engager dans des actions solidaires.

La Fondation Éxito en Colombie a développé une expertise reconnue par les parties prenantes dans la lutte contre la malnutrition infantile. Elle vient en soutien des associations locales pour garantir une alimentation saine et équilibrée aux enfants et futures mères issus de milieux défavorisés, et sensibiliser à une meilleure nutrition. Elle déploie ses actions dans le cadre de son programme appelé "Gen Cero" qui a pour objectif qu'aucun enfant Colombien âgé de 0 à 5 ans ne souffre de malnutrition à

horizon 2030. La fondation collabore avec de grandes instances nationales colombiennes pour mener à bien son projet. Plus de 35 500 enfants, 3 500 femmes enceintes et 7 600 familles ont été concernées par ces programmes en 2014.

La Fondation Big C Thaïlande axe ses actions en faveur de l'éducation des jeunes en apportant une aide financière aux plus défavorisés (plus de 6 000 bourses accordées en 2014), et en cofinçant la construction d'écoles (quatre nouvelles écoles en 2014 ; 41 au total) ou de terrains de sport (11 terrains de baskets soutenus financièrement à ce jour). La fondation vient également en aide à des écoles en donnant des livres ou encore en aidant au financement de leur réseau d'eau potable.

L'Instituto GPA développe des programmes d'éducation pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes de milieux sociaux modestes au Brésil. Elle offre au travers de huit centres, des cours gratuits d'anglais, des formations aux métiers d'hôtesse et d'hôte de caisse et de téléconférencier en centres d'appels. Cette Fondation soutient en partenariat avec le gouvernement de Rio de Janeiro, le centre de formation professionnelle NATA qui permet à des élèves issus de familles modestes de se former aux métiers de la boulangerie et du lait. L'Instituto GPA est aussi reconnu pour son programme d'apprentissage de la musique : fondé en 1999, le Programme *Musica & Orquestra Instituto GPA* a formé, en 15 ans, 13 000 jeunes défavorisés âgés de 10 à 18 ans dans les états de São Paulo, Brasília et Rio de Janeiro. Le programme proposé est une formation gratuite d'en moyenne deux ans, qui permet à des jeunes issus de milieux défavorisés de suivre une formation musicale théorique et pratique. L'orchestre se produit en magasins mais aussi dans des théâtres, des festivals, au Brésil et à l'étranger, et a été convié en 2014 à jouer au Carnegie Hall de New York aux États-Unis.

Enfin, elle a mis en place un partenariat avec la Fondation Getulio Vargas pour déployer un programme de bourses au mérite dénommé "Prosperar" qui a accueilli les 10 premiers élèves boursiers en 2014.

## 8.7. POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le groupe Casino a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies en 2009 et mis en place une charte éthique Groupe en 2011 avec neuf engagements.

Traduite en quatre langues, elle a été diffusée à l'ensemble des Directions des Ressources Humaines du Groupe et est accessible sur l'Intranet du Groupe. Elle rappelle les engagements du Groupe à "proscrire toute forme de corruption et de délits économiques" (engagement 2), "mettre en œuvre des pratiques loyales dans ses relations commerciales et à leur assurer un traitement équitable" (engagement 7).

Par son adhésion au Pacte mondial en 2009, et sa charte éthique, le Groupe a souhaité réaffirmer son engagement dans la lutte contre la corruption et la prise en compte des droits de l'homme dans sa sphère d'influence.

Le programme anti-corruption du Groupe relève de la responsabilité de la Direction générale de chacune de ses entités. La Direction du Contrôle Interne Groupe, dans le cadre de ses actions de sensibilisation auprès de l'ensemble des *Business Units* du Groupe, est à leur disposition pour les accompagner dans la définition de leurs plans d'action en la matière.

Elle a notamment diffusé un guide recensant les attendus formulés par les parties prenantes ainsi que des fiches réflexes

à destination des filiales en France et à l'international, déclinées en quatre volets, sensibilisation, prévention, détection, réaction. Cette même Direction a réalisé un état des lieux du dispositif en matière de lutte contre la corruption à partir d'informations déclaratives de l'ensemble des entités du Groupe.

Des plans d'actions ont été définis par les entités afin d'adresser les éventuelles zones de risque. La Newsletter du Contrôle Interne, diffusée mensuellement depuis 2010 auprès des Directions financières des entités du Groupe, a abordé notamment les thématiques relatives à l'éthique des affaires et à la lutte contre la corruption.

En France, le Groupe a diffusé son Code de conduite des affaires qui rappelle les règles à respecter par les collaborateurs dans l'exercice de leurs activités professionnelles et qui couvre la protection des intérêts du Groupe, la prévention des conflits, la concurrence et la corruption, le délit d'initié.

Parmi les dispositifs d'alerte éthique, Casino a mis en place une cellule d'écoute sur les discriminations permettant à tous les collaborateurs, en toute confidentialité, de signaler directement, le fait d'être victime ou témoin d'une discrimination, réelle ou supposée. Ce dispositif a reçu l'agrément de la CNIL le 13 octobre 2011.

Les principales entités internationales du Groupe déploient des codes éthiques ou codes de conduite et des dispositifs d'alerte éthique, notamment BIG C Thaïlande, BIG C Vietnam, Éxito, Libertad et GPA. Ces dispositifs s'inscrivent dans une politique globale de respect des principes éthiques définis au niveau Groupe et relayés localement.

Grupo Éxito a mis en place, depuis 2012, un programme dénommé "Transparencia", permettant aux employés, mais aussi aux clients, fournisseurs, actionnaires et aux tiers ayant des liens commerciaux ou contractuels de signaler par courriel, ou *via* une ligne téléphonique des faits éventuels intendants aux principes d'intégrité, de transparence, de dignité ou d'équité d'Éxito (conflit d'intérêt, malversation...).

GPA a mis en place un dispositif d'alerte éthique ("LigAção") depuis 1999 ouvert à l'interne (employés et dirigeants) et à

l'externe (clients, fournisseurs et actionnaires) permettant de signaler des cas réels ou supposés de fraude, corruption, vol, ou des faits relatifs au droit du travail. Ils sont analysés et traités par l'audit interne.

Viavarejo dispose aussi d'un tel dispositif mis en place en 2008. Libertad a lancé en 2012 son programme "Libertad Transparente" dont l'objectif est de mettre en avant toutes les initiatives de l'entité en matière de respect des normes éthiques et de transparence (code de conduite, comité d'analyse des conduites et adresse électronique servant de dispositif d'alerte).

BIG C en Thaïlande a mis en place un dispositif d'alerte en 2008 à l'attention des employés, clients, fournisseurs et actionnaires permettant de signaler des cas éventuels de fraude ou de corruption des personnes ayant des fonctions à responsabilités, accessibles par courriel et courrier.

## 8.8. PRATIQUE DE LOBBYING

Le groupe Casino au travers du département des Affaires publiques mène dans les pays où il est présent des actions de lobbying afin de dialoguer, d'échanger et d'informer les élus dans le processus législatif et participe aux travaux des différentes fédérations qui représentent son secteur.

Il entretient un dialogue régulier et ouvert nécessaire à la construction des politiques publiques. En France, le Groupe a déclaré ses activités en tant que représentant d'intérêts auprès de l'Assemblée Nationale et du Parlement européen et est membre de la Fédération du Commerce et de la Distribution, et de l'AFEP. Le Groupe respecte les lois en vigueur dans les pays quant aux règles de financement par les entreprises des partis politiques.

## 8.9. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS DE RSE

### 8.9.1. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Les données sociales, sociétales et environnementales concernent, sauf exceptions explicitement mentionnées, l'ensemble des activités sous contrôle opérationnel du groupe Casino ou de ses filiales majoritaires en France et à l'étranger. Les données s'entendent hors affiliés, franchisés et locataires gérants. La méthode de consolidation retenue est l'intégration globale (les données sont intégrées à 100 %).

Élaborées en cohérence avec le reporting financier, les données sont reportées en référence aux périmètres suivants:

- le périmètre dit "France" est constitué des activités sous enseignes Casino, Monoprix, Cdiscount, Franprix, Leader Price et des fonctions supports (logistiques, achats, ressources humaines, etc.) ;

- le périmètre dit "Amérique latine" est composé des entités GPA (dont ses entités Multivarejo, Viavarejo, Assai, CNova Brasil), Libertad SA, Grupo Éxito, Disco Devoto ;
- le périmètre dit "Asie/Océan Indien" est composé des entités BIG C Thaïlande, BIG C Vietnam, et Vindémia (et ses entités Ile de la Réunion, Mayotte, Maurice, Madagascar) ;
- le périmètre dit "Groupe" intègre les données consolidées.

Pour des raisons de disponibilité de données, certains indicateurs ne couvrent pas à date l'ensemble des périmètres mentionnés ci-dessus. Des travaux sont en cours afin de permettre une publication sur un périmètre couvrant l'ensemble des activités du Groupe.

### 8.9.2. PÉRIODE DE REPORTING ET RÈGLE DE COMPTABILISATION

Les données collectées couvrent l'activité de la ou des entités concernée(s) sur la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année de référence, à l'exception, pour le périmètre « Casino », des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, ainsi que des heures d'absence qui couvrent une période allant du 1er décembre 2013 au 30 novembre 2014.

Sauf exception explicitement mentionnée, l'ensemble des données non environnementales prennent en compte l'ensemble de l'activité exercée par la ou les entités concernée(s), et, en ce sens, intègrent les sites ouverts ou fermés pendant l'année.

Sauf exception explicitement mentionnée, les données environnementales prennent en compte les sites administratifs et logistiques, ainsi que les magasins ayant eu une activité du 1er janvier au 31 décembre de l'année de référence.

### 8.9.3. MODALITÉS DE COLLECTE DES DONNÉES

Les procédures de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont été formalisées en 2003 dans un protocole de reporting diffusé à l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de reporting en France et dans les filiales étrangères. Depuis, des améliorations sont apportées chaque année pour garantir :

- le respect des exigences du décret d'application relatif à l'article 225 sur les obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ;
- l'harmonisation des méthodologies de calcul dans l'ensemble des filiales en France et à l'international ;
- la fiabilité des données reportées.

Ce protocole précise :

- l'organisation du processus de collecte, de validation et de consolidation des indicateurs RSE ;
- les responsabilités aux différents niveaux du processus ;
- le périmètre de reporting et les principes de prise en compte des variations de périmètre (cessions, acquisitions) ;
- les définitions utiles à la bonne compréhension des données demandées ;
- les méthodologies de calcul des indicateurs, en cohérence avec les référentiels internationaux ou nationaux applicables.

### 8.9.4. MODALITÉS DE CONSOLIDATION ET DE CONTRÔLE DES DONNÉES

Le protocole instaure des points de contrôles pour limiter le risque d'erreur dans la transmission des informations et fiabiliser la production des indicateurs. Ainsi, à chaque indicateur est associé un contributeur au sein des différentes filiales, qui recueille, vérifie et consolide les données sur son périmètre de reporting.

Les indicateurs font alors l'objet d'une première validation par le service en charge de la production de l'indicateur au sein de chacune des filiales du Groupe.

L'ensemble des données est ensuite collecté et consolidé en central par la Direction de la RSE du Groupe, qui effectue également une série de contrôles pour vérifier la cohérence des données, le respect des méthodes de calcul et les périmètres de reporting.

### 8.9.5. AUDIT EXTERNE

Les procédures, outils de reporting ainsi qu'une sélection d'indicateurs principaux ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes Ernst&Young.

Les conclusions de cette vérification sont disponibles page 239 de ce Document de Référence.

### 8.9.6. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le groupe Casino opère essentiellement dans des pays dits émergents et en France.

Chaque filiale déploie des politiques et initiatives locales en conformité avec la politique RSE du Groupe.

Les pays d'implantation du Groupe présentent d'importantes différences économiques, sociales, culturelles et réglementaires.

En conséquence, des écarts significatifs peuvent être constatés entre les différentes zones géographiques d'implantation notamment sur les indicateurs suivants :

- Nombre d'heures d'absence
- Nombre d'heures de formation
- Nombre de travailleurs déclarés handicapés

### 8.9.7. SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES

#### Données sociales

- Effectif : les indicateurs se référant aux effectifs sont comptabilisés au 31 décembre 2014, en excluant les contrats se terminant à cette date.
- Travailleurs handicapés : le statut de travailleur handicapé est défini par les lois en vigueur dans chaque pays d'implantation du Groupe. En France, il s'agit des dispositions relatives à l'article L 323-3 du code du travail.
  - Périmètre 2013 : les données intègrent un ensemble d'entités couvrant 95 % de l'effectif Groupe.
  - Périmètre 2014 : les données intègrent un ensemble d'entités couvrant 97 % de l'effectif Groupe.

- Nombre d'heures d'absence pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles) : les accidents de trajet n'entrent pas dans cette catégorie.
  - Périmètre 2014 : les données 2014 intègrent un ensemble d'entités couvrant 75 % des effectifs Groupe. Les données sont partielles sur l'entité Viavarejo.
- Taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles) : heures d'absence pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles) rapportées au total des heures travaillées. Les heures travaillées sont constituées des heures contractuelles, des heures supplémentaires et complémentaires.

#### ■ Formation :

Sont prises en compte :

- les heures de formation initiale et de formation continue ainsi que les actions de formation déployées à distance (e-learning). Pour les entités françaises, les formations imputables (au titre de la déclaration fiscale de participation au développement de la formation professionnelle continue) et les formations non imputables (formations obligatoires incendies ou sécurité, formations courtes durées comme à l'adaptation au poste de travail, formations à l'hygiène)

Ne sont pas prises en compte :

- les heures de formation effectuées à l'école dans le cadre de contrats de professionnalisation (apprentissage, alternance) ; les heures de formation dispensées aux effectifs externes à l'entreprise ; les démarches d'accompagnement réalisées sur site par des superviseurs ; Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du reporting, ce qui peut entraîner une minoration de la donnée reportée.

### Données produits

- Agriculture biologique : les produits issus de l'agriculture biologique sont conformes à la réglementation locale en vigueur dans chaque pays. Les produits « textile » sont exclus de cette catégorie bien que pour certains constitués de coton biologique.

En France les produits alimentaires «Bio» sont conformes au règlement européen 834/2007. Les produits à marques propres certifiés Agriculture Biologique recouvrent les références alimentaires et cosmétiques ayant reçu la certification AB, ou la certification Cosmebio d'organismes indépendants. Seuls les produits à marques nationales des catégories « Produits de Grande Consommation » et « Frais industriel » ont pu être reportés en 2014. En conséquence, le nombre de produits en magasins est supérieur à celui publié.

- Commerce équitable : les produits à marque propre certifiés issus du commerce équitable sont des références alimentaires et produits frais exclusivement labellisés Fairtrade/ Max Havelaar.
- Les produits dits « certifiés responsables » comprennent les produits à marques propres ou à marques nationales issus de l'agriculture biologique (hors textile à base de coton bio), du commerce équitable, labellisés MSC, FSC, NF Environnement, PEFC, écolabel Européen, ECOCERT.

### Données environnementales

Toutes les dispositions décrites dans le paragraphe « Modalités de consolidation et de contrôle des données » visent à fiabiliser le processus de collecte et de construction des indicateurs. Néanmoins pour garantir son amélioration continue, des corrections peuvent être effectuées d'une année sur l'autre, signalées par la mention « Indicateur révisé ».

L'ensemble des données environnementales 2013 et 2014 s'entendent hors activités Mayotte, Maurice et Madagascar (0.3% du CA Groupe 2014)

- Emissions GES : les émissions sont calculées conformément au guide méthodologique publié par le Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Le périmètre organisationnel comprend uniquement les activités sous contrôle opérationnel.

Le scope 1 correspond aux émissions directes de GES et intègre les postes suivants :

- Les émissions directes des sources fixes de combustion (gaz naturel, fioul)
- Les émissions directes des sources mobiles à moteur thermique (carburant des véhicules détenus ou en location longue durée)
- Les émissions directes fugitives notamment celles liées aux fuites de fluides frigorigènes

Le scope 2 correspond aux émissions indirectes de GES associées à l'énergie et plus particulièrement, à l'électricité.

Les facteurs d'émissions utilisés sont ceux de la Base Carbone ou, à défaut, proviennent de sources nationales reconnues (source ADEME version 7.1, GHG protocole 2012, IEA 2012).

- Utilisation durable des ressources : les consommations d'eau, d'électricité et de gaz naturel peuvent être évaluées à partir des relevés de compteurs, ou à défaut, des montants facturés.

- Périmètre 2013 de la consommation d'eau : consommation intégrant un ensemble d'entités couvrant 95 % du CA Groupe en 2013.

- Périmètre 2014 de la consommation d'eau : consommation intégrant un ensemble d'entités couvrant 91 % du CA Groupe en 2014.

- Déchets d'exploitation : la masse de déchets d'exploitation valorisés intègre les déchets triés par les établissements du groupe et remis à des prestataires agréés en vue d'une valorisation. Il s'agit, selon les filiales, des déchets suivants : cartons, plastiques, papiers bureautiques et commerciaux, déchets organiques, consommables d'éclairage, consommables d'impression, huiles alimentaires usagées, graisses de curage, os et suifs, ferrailles et métaux. Les déchets d'emballages ou support de manutention en bois ne sont pas pris en compte dans les valeurs reportées.

- Données 2014 : les tonnages communiqués intègrent un ensemble d'entités couvrant 99 % du CA Groupe en 2014.

- Les déchets dangereux font l'objet d'une gestion spécifique et locale en fonction des réglementations en vigueur. Ils sont collectés et stockés séparément des autres déchets avant d'être remis à des prestataires spécialisés et agréés en vue de leur traitement. A ce titre, ils ne sont pas pris en compte dans la quantité de déchets valorisés.

## 8.10. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Casino Guichard-Perrachon, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le chapitre 8 du Document de référence, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un Document de référence comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting social, environnemental et sociétal dans sa version datée de décembre 2013 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le chapitre 8, paragraphe « Périmètre de reporting » du présent Document de référence.

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Document de référence ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre octobre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ quatorze semaines.

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

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le paragraphe « Périmètre de reporting » du Document de référence.

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

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

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

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès de différentes directions<sup>[1]</sup>, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>[2]</sup> :

- Au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Document de référence ;
- Au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>[3]</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 31 % des effectifs et 38 % des informations quantitatives environnementales.

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

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

### Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- Comme le précise la note méthodologique publiée dans le chapitre 8 du présent Document de Référence, les informations suivantes ne recouvrent pas la totalité des activités :
  - Les indicateurs « Taux de fréquence des accidents du travail », « Taux de gravité des accidents du travail » sont publiés uniquement sur le périmètre France ;
  - L'indicateur « Taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies » couvre 75% des effectifs du Groupe ; il n'intègre pas les informations de GPA Multivarejo [Brésil]. Les données de l'entité Viavarejo [Brésil] sont partiellement incluses.

Paris-La Défense, le 16 mars 2015

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier

Associé Développement durable

Bruno Perrin

Associé

[1] En charge des thématiques suivantes : Direction de Responsabilité Sociale d'Entreprise, Fondation Casino France, Direction Qualité, Direction des Achats.

[2] **Informations environnementales et sociétales** : la politique générale en matière d'environnement (l'organisation, les actions de formation et d'information des salariés), la pollution et la gestion des déchets (les tonnages valorisés, les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets), l'utilisation durable des ressources et le changement climatique (la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, les émissions de GES), la consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales, les mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des matières premières ; l'impact territorial, économique et social, les relations avec les parties prenantes (les conditions de dialogue, les actions de partenariat ou de mécénat), les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

**Informations sociales** : l'emploi (l'effectif total et répartitions), les absences, les conditions de santé et de sécurité au travail, les accidents du travail (notamment leur fréquence et leur gravité), les politiques mises en œuvre en matière de formation, le nombre total d'heures de formation.

[3] Monoprix (France) et GPA Multivarejo (Brésil).

# Chapitre 9

## Casino et ses actionnaires



9.1. Marché des titres Casino.....	242
9.2. Dividende – fiscalité.....	244
9.3. Programme de rachat d’actions.....	245
9.4. Capital et actionariat.....	248
9.5. Options d’achat d’actions, de souscription d’actions et attribution gratuites d’actions.....	253
9.6. Communication financière.....	255

## 9.1. MARCHÉ DES TITRES CASINO

### 9.1.1. CASINO, GUICHARD-PERRACHON – SOCIÉTÉ MÈRE

Les actions de la Société (code ISIN FR0000125585) sont admises aux négociations sur Nyse Euronext Paris (ces actions sont éligibles au Service à Règlement Différé).

Par ailleurs, entre le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année et la date de mise en paiement du dividende, les actions provenant de la levée d'options de souscription sont également négociées sur Nyse Euronext Paris.

En outre, la Société a émis plusieurs emprunts obligataires qui font l'objet d'une cotation au Luxembourg. Standard & Poor's a

confirmé en 2014 les notes à long et court termes respectives BBB-/A-3 de Casino, Guichard-Perrachon, avec une perspective stable. Il en est de même pour Fitch dont les notes respectives sont BBB-/F3.

Enfin, la Société a établi depuis le 12 janvier 2012 un programme d'*American Depositary Receipt* ("ADR") de niveau 1 aux États-Unis. La Deutsche Bank est le dépositaire de ces ADR qui peuvent être échangés aux États-Unis sur le marché de gré à gré. Dans le cadre de ce programme, chaque action Casino est représentée par cinq ADR.

#### Volumes traités, évolution des cours de l'action depuis 18 mois (source Nyse Euronext Paris)

		Cours extrêmes		Nombre de titres échangés	Capitaux échangés
		Plus haut (€)	Plus bas (€)	(en milliers)	(en millions €)
2013	Août	79,41	71,08	4 546	344
	Septembre	78,07	71,62	5 576	422
	Octobre	85,53	75,35	5 458	440
	Novembre	85,56	81,33	3 172	264
	Décembre	85,71	78,82	4 272	347
2014	Janvier	85,05	75,79	6 718	550
	Février	83,66	72,66	5 915	465
	Mars	86,54	79,28	4 089	339
	Avril	92,19	83,00	4 922	431
	Mai	95,73	87,72	5 572	509
	Juin	97,53	92,14	4 636	439
	Juillet	97,47	90,16	4 785	452
	Août	91,37	86,58	3 290	294
	Septembre	92,51	85,17	4 062	363
	Octobre	85,72	72,60	7 702	612
	Novembre	85,06	77,06	5 472	448
	Décembre	78,94	70,02	5 033	378
2015	Janvier	83,00	70,72	6 656	511

#### Performance boursière sur 5 ans

	2010	2011	2012	2013	2014
Cours (en euros) <sup>(1)</sup>					
plus haut	75,10	76,55	75,94	86,80	97,53
plus bas	57,06	51,35	61,69	68,50	70,02
31/12 (cours de clôture)	72,95	65,08	72,10	83,77	76,46
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	8 073	7 201	8 124	9 475	8 653

[1] Source : Nyse Euronext.

## 9.1.2. AUTRES FILIALES COTÉES

### Almacenes Éxito (Colombie)

Les actions de la société sont cotées à la Bolsa de Valores de Colombia.

	2010	2011	2012	2013	2014
Cours (en COP) <sup>(1)</sup>					
plus haut	25 000	28 500	37 100	36 340	33 280
plus bas	16 020	21 100	24 000	27 800	24 400
31/12 (cours de clôture)	19 500	25 460	35 500	30 000	29 200
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de COP)	7 786 674	11 396 007	15 889 953	13 428 130	13 088 612
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	3 036	4 536	6 814	5 064	4 552

[1] Source : Bloomberg.

### Big C Supercenter PLC (Thaïlande)

Les actions de la société sont cotées au Stock exchange of Thailand.

	2010	2011	2012	2013	2014
Cours (en THB) <sup>(1)</sup>					
plus haut	90,75	136,00	238,00	252,00	268,00
plus bas	40,00	74,00	116,50	171,00	171,50
31/12 (cours de clôture)	90,75	120,00	207,00	184,00	237,00
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de THB)	72 726	96 166	170 775	151 800	195 525
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 810	2 350	4 230	3 365	4 910

[1] Source : Bloomberg.

### Cnova (Pays-Bas)

Les actions de la société sont cotées au Nasdaq depuis le 20 novembre 2014.

	2014
Cours (en USD) <sup>(1)</sup>	
plus haut	8,27
plus bas	6,71
31/12 (cours de clôture)	7,91
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de USD)	3 472
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 869

[1] Source : Bloomberg.

Depuis le 23 janvier 2015, les actions de la société sont également cotées au Nyse Euronext Paris.

### Compania Brasileira de Distribuição (Brésil)

Les actions de la société sont cotées à la Bourse de Sao Paulo (« BM&FBOVESPA ») et au NYSE (USA) à travers un programme d'American Depositary Receipt (« ADR ») de niveau 3.

	2010	2011	2012	2013	2014
Cours de clôture (en BRL) <sup>(1)</sup>					
plus haut	71,96	82,09	98,90	115,59	115,46
plus bas	53,37	54,29	67,69	87,90	91,52
31/12 (cours de clôture)	69,26	66,99	90,50	104,91	98,63
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de BRL)	17 860	17 623	23 796	27 719	26 142
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	8 050	7 298	8 802	8 509	8 163

[1] Source : Bloomberg.

**Via Varejo (Brésil)**

Les actions de la société sont cotées à la Bourse de Sao Paulo (« BM&FBOVESPA ») depuis le 13 décembre 2013.

	2013	2014
Cours de clôture (en BRL) <sup>(1)</sup>		
plus haut	25,32	26,49
plus bas	23,21	18,71
31/12 (cours de clôture)	25,15	20,77
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de BRL)	9 696	8 777
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 976	2 741

<sup>(1)</sup> Source : Bloomberg.

**9.2. DIVIDENDE – FISCALITÉ**

Le bénéfice distribuable s'élevant à 3 455 millions d'euros compte tenu du compte "Report à nouveau" des exercices précédents et de la dotation de la réserve légale, il est proposé de distribuer un dividende de 3,12 euros par action.

Ce dividende est éligible, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Ce dividende serait mis en paiement le 18 mai 2015 et les actions Casino détenues par la Société au jour de la mise en paiement du dividende n'ayant pas vocation à celui-ci, les sommes correspondantes seraient virées au compte "Report à nouveau".

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents se sont élevés à :

Exercice	Nombre d'actions	Dividende par action	Dividende distribué éligible à l'abattement de 40 %	Dividende distribué non éligible à l'abattement de 40 %
2011	110 646 652 <sup>(1)</sup>	3,00 €	3,00 €	-
2012	112 674 802 <sup>(2)</sup>	3,00 €	3,00 €	-
2013	113 105 831 <sup>(3)</sup>	3,12 €	3,12 €	-

<sup>(1)</sup> Dont 21 030 actions détenues par la Société.

<sup>(2)</sup> Dont 64 841 actions détenues par la Société.

<sup>(3)</sup> Dont 2 644 actions détenues par la Société.

Au titre des cinq derniers exercices, le montant total des dividendes effectivement versé (en millions d'euros) et la part (en %) du résultat net consolidé, part du Groupe, qu'il représente sont les suivants :

Exercice	2009	2010	2011	2012	2013
Montant total des dividendes versés	292,2	307,5	331,9	337,8	352,9
% du résultat net consolidé, part du Groupe	49,4	55,9	58,4	31,8	41,5

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et reversés au Trésor public, conformément aux articles L. 1126-1 et 1126-2 du Code général de la propriété des personnes publiques.

## FISCALITÉ DES DIVIDENDES

Les informations ci-après sont données à titre indicatif. Il est conseillé aux actionnaires de se rapprocher de l'Administration fiscale ou de consulter leur conseil habituel pour toute information propre à leurs situations.

### Personnes physiques domiciliées en France

Les dividendes sont imposés au barème de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % non plafonné.

Lors de leur mise en paiement, l'établissement payeur prélève à la source, sur le montant brut des dividendes, les prélèvements sociaux (15,5 %) ainsi que l'acompte d'impôts sur le revenu (21 %). Toutefois, sont dispensés de cet acompte d'impôt sur le revenu au titre des dividendes versés en 2015, les personnes qui en ont fait la demande auprès de leur intermédiaire financier avant le 30 novembre 2014, étant rappelé que, pour bénéficier de cette dispense, le revenu fiscal de référence mentionné sur l'avis d'imposition reçu en 2014 devait être inférieur à 50 000 euros pour une personne seule et à 75 000 euros pour un couple. L'acompte d'impôt sera imputable sur l'impôt sur le revenu dû en 2016 au titre des revenus 2015, étant précisé que, si le prélèvement excède l'impôt sur le revenu dû, l'excédent sera restitué.

Les dividendes correspondant aux actions inscrites dans un Plan d'Épargne en Actions (PEA) sont exonérés d'impôt sur le revenu

et des prélèvements sociaux, pendant la durée du PEA, sous réserve qu'ils soient maintenus dans le PEA.

### Personnes physiques résidant hors de France

Les dividendes distribués font en principe l'objet d'une retenue à la source de 30 %<sup>(1)</sup> prélevé par l'établissement payeur à la date du paiement.

Toutefois, cette retenue à la source peut être réduite en application des conventions fiscales internationales signées par la France.

Pour pouvoir bénéficier d'un paiement direct au taux réduit prévu par la convention fiscale liant la France et son pays de résidence, l'actionnaire non résident doit fournir à l'établissement payeur, avant le paiement du dividende, une attestation de résidence fiscale visée par l'Administration fiscale de son pays de résidence.

À défaut, les dividendes subissent un prélèvement de 30 %<sup>(1)</sup>, l'actionnaire non résident pouvant alors demander le remboursement du différentiel de retenue à la source, cette demande devant être effectuée au plus tard le 31 décembre de la deuxième année qui suit celle au cours de laquelle les dividendes ont été payés.

Les dividendes ne sont pas soumis aux prélèvements sociaux.

## 9.3. PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

### 9.3.1. PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS EN COURS

L'Assemblée générale ordinaire du 6 mai 2014 a autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société, conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment :

- d'assurer la liquidité et d'animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou d'un titre de créance convertible ou échangeable en actions de la Société ou de tout autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans le respect des pratiques de marchés admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de les annuler en vue d'optimiser le résultat par action dans le cadre d'une réduction du capital social ;

- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions peuvent être effectués par tous moyens, en particulier, par interventions sur le marché réglementé ou de gré à gré, y compris par transaction de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles dans les conditions autorisées par les autorités de marché compétentes, pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de façon significative la volatilité du titre. Les actions pourront, en outre, faire l'objet de prêts, conformément aux dispositions des articles L. 211-22 et suivants du Code monétaire et financier.

Le prix d'achat des actions ne doit pas excéder 120 euros par action.

L'utilisation de cette autorisation ne peut avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues par la Société à plus de 10 % du nombre total des actions étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10 % visé ci-dessus correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne peut pas utiliser cette autorisation pour poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société ou initiée par la Société.

<sup>(1)</sup> Le taux est de 21 % pour les dividendes perçus par des personnes physiques domiciliées dans un état de l'Union européenne, en Islande, en Norvège ou au Liechtenstein.

## OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2014 ET JUSQU'AU 31 JANVIER 2015

### Contrat de liquidité

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Casino, la Société a confié à Rothschild & Cie Banque, en février 2005, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité. Celui-ci est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) approuvée par l'AMF par décision du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Pour la mise en œuvre de ce contrat, la Société a affecté au compte de liquidité 700 000 actions et la somme de 40 millions d'euros. En 2014, 3 564 545 actions ont été acquises au prix moyen de 85,00 euros et 3 564 545 actions ont été cédées au prix moyen de 84,80 euros. Au 31 décembre 2014, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : aucune action et 84,2 millions d'euros.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 janvier 2015, 221 100 actions ont été acquises au prix moyen de 75,61 euros, et 211 100 actions ont été cédées au prix moyen de 75,61 euros. Au 31 janvier 2015, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : 10 000 actions et 83,5 millions d'euros.

### Autres opérations

Aux fins de couvrir tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, tout plan d'épargne ou toute attribution gratuite d'actions, la Société a acquis en 2014 par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance, 113 000 actions au prix moyen de 88,45 euros.

Aucune action n'a été annulée entre le 1<sup>er</sup> février 2013 et le 31 janvier 2015 (période de 24 mois).

Entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 janvier 2015, hormis les opérations ci-dessus décrites, Casino n'a procédé à aucune autre opération sur ses propres titres.

### Bilan synthétique des opérations

Le tableau ci-après résume les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2014 ainsi qu'entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 janvier 2015, et indique le nombre d'actions propres détenues par la Société :

	Nombre d'actions	% du capital représenté par le nombre total d'actions
<b>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2013</b>	<b>9 310</b>	<b>N/S</b>
Actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité	3 564 545	
Actions cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité	(3 564 545)	
Actions acquises	113 000	
Actions cédées	0	
Actions annulées	0	
Actions attribuées gratuitement	(103 016)	
<b>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2014</b>	<b>19 294</b>	<b>0,02 %</b>
Actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité	221 100	
Actions cédées dans le cadre du contrat de liquidité	(211 100)	
<b>Nombre d'actions détenues au 31 janvier 2015</b>	<b>29 294</b>	<b>0,03</b>

À la clôture de l'exercice, la Société restait propriétaire de 19 294 actions (valeur d'achat : 1,76 million d'euros) de 1,53 euro de valeur nominale. La valeur de marché du portefeuille déterminée sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2014 (soit 76,46 euros) ressort à 1,47 million d'euros.

Au 31 janvier 2015, la Société restait propriétaire de 29 294 actions (valeur d'achat 2,57 millions euros) de 1,53 euro de valeur nominale. La valeur de marché du portefeuille déterminée sur la base du cours de clôture du 30 janvier 2015 (soit 80,72 euros) ressort à 2,36 millions euros.

Les actions autodétenues sont affectées aux objectifs suivants :

- 10 000 actions à la mise en œuvre du contrat de liquidité ;
- 19 294 actions à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, de tout plan d'épargne ou de toute attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Au 31 décembre 2014, la société Germinal SNC, contrôlée indirectement à hauteur de 100 %, détenait 928 actions ordinaires de la Société.

### 9.3.2. DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS À L'AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2015 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet d'acquérir des actions de la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, en vue notamment :

- d'assurer la liquidité et d'animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou d'un titre de créance convertible ou échangeable en actions de la Société ou de tout autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de les annuler en vue d'optimiser le résultat par action dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourraient être effectués par tous moyens, en particulier, par interventions sur le marché réglementé ou de gré à gré, y compris par transaction de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles dans les conditions autorisées par les autorités de marché compétentes, pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de façon significative la volatilité du titre. Les actions pourraient, en outre, faire l'objet de prêts, conformément aux dispositions des articles L. 211-22 et suivants du Code monétaire et financier.

Le prix d'achat des actions ne devra pas excéder 120 euros par action.

L'utilisation de cette autorisation ne pourrait avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues par la Société à plus de 10 % du nombre total des actions. Sur la base du capital au 31 janvier 2015, déduction faite des 30 222 actions détenues en propre ou dans le cadre de l'autocontrôle au 31 janvier 2015, et sauf à les avoir annulées ou cédées au préalable, la Société pourra ainsi acquérir jusqu'à 11 287 302 actions pour un montant maximal de 1 354 millions d'euros étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10 % visé ci-dessous, correspondrait au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de dix-huit mois.

En cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, la Société ne pourrait utiliser la présente autorisation qu'à l'effet de satisfaire des engagements de livraisons de titres, notamment dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions, ou d'opérations stratégiques engagés et annoncés avant le lancement de l'offre publique.

## 9.4. CAPITAL ET ACTIONNARIAT

### 9.4.1. ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social s'élevait au 31 décembre 2014 à 173 157 997,86 euros, divisé en 113 175 162 actions de 1,53 euro. Au 31 janvier 2015, le capital s'élevait à 173 158 130,97 euros, divisé en 113 175 249 actions de 1,53 euro.

#### Évolution du capital au cours des cinq dernières années

Du 1 <sup>er</sup> janvier 2010 au 31 janvier 2015	Nombre d'actions ordinaires créées/annulées	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions ordinaires
		Nominal	Prime		
2010 Options de souscription	281 725	431 039	15 892 922	169 283 349,36	110 642 712
Absorption d'une filiale	46	70	1 948	169 283 419,74	110 642 758
Actions gratuites	51 550	78 871	[78 871]	169 362 291,24	110 694 308
Annulation actions	[25 445]	[38 930]	[1 698 089]	169 323 360,39	110 668 863
2011 Options de souscription	105 332	161 157	5 941 798	169 484 518,35	110 774 195
Actions gratuites	378 450	579 028	[579 028]	170 063 546,85	111 152 645
Annulation actions	[505 993]	[774 169]	[35 799 044]	169 289 377,56	110 646 652
2012 Options de souscription	8 474	12 965	421 017	169 302 342,78	110 655 126
Paiement dividende en actions	2 019 110	3 089 238	123 751 251	172 391 581,08	112 674 236
2013 Options de souscription	195 756	299 506	13 601 365	172 691 087,76	112 869 992
Absorption d'une filiale	209	319	8 404	172 691 407,53	112 870 201
Actions gratuites	235 630	360 513	[360 513]	173 051 921,43	113 105 831
2014 Options de souscription	69 232	105 924	3 758 298	173 157 846,39	113 175 063
Absorption d'une filiale	99	151	2 842	173 157 997,86	113 175 162
2015 Options de souscription	87	133	4 841	173 158 130,97	113 175 249

#### Capital potentiel

Le capital est susceptible d'augmenter en fonction des levées d'options de souscription d'actions (cf. § 9.5) étant précisé que les plans d'actions gratuites portent sur des actions existantes.

Le capital potentiel au 31 janvier 2015 se décompose de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions au 31 janvier 2015</b>	<b>113 175 249</b>
Options de souscription	55 377
<b>Nombre d'actions potentiel</b>	<b>113 230 626</b>

Le nombre de titres serait, en conséquence, augmenté de 0,05 %, représentant une dilution potentielle des actions existantes de 0,05 %.

## Capital autorisé et non émis

Afin de permettre à la Société de faire appel si nécessaire au marché financier pour la poursuite du développement du Groupe et pour améliorer sa situation financière, l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2013 a délégué au Conseil d'administration certaines compétences et l'a par ailleurs autorisé à attribuer gratuitement des actions au profit de salariés et dirigeants du Groupe.

L'ensemble des autorisations et délégations autorisées au bénéfice du Conseil d'administration pouvant conduire à l'émission de titres donnant accès au capital sont les suivantes :

Opérations	Montant maximal	Modalités	Date de l'autorisation	Durée	Échéance
Augmentation de capital par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou à des titres de créances, avec, en cas d'émission d'actions nouvelles, maintien du droit préférentiel de souscription	80 millions d'euros <sup>(1)(2)</sup>	avec DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou à des titres de créances par offre publique, avec, en cas d'émission d'actions nouvelles, suppression du droit préférentiel de souscription	35 millions d'euros <sup>(1)(2)</sup>	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou à des titres de créances par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier avec, en cas d'émission d'actions nouvelles, suppression du droit préférentiel de souscription	10 % du capital par an <sup>(1)</sup>	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	80 millions d'euros <sup>(1)</sup>	-	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital <sup>(1)</sup>	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par Casino, Guichard-Perrachon sur les titres d'une autre société cotée	50 millions d'euros <sup>(1)(2)</sup>	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Augmentation de capital au profit des salariés adhérents à un PEE de la Société ou des sociétés qui lui sont liées	3 % du nombre total des actions de la Société au 22 avril 2013 (soit 3 383 009 actions)	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées	2 % du nombre total des actions de la Société au 22 avril 2013 (soit 2 255 339 actions)	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015
Attribution gratuite d'actions ordinaires nouvelles ou existantes au profit des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées	1 % du nombre total des actions de la Société au 22 avril 2013 (soit 1 127 669 actions)	sans DPS <sup>(*)</sup>	22 avril 2013	26 mois	21 juin 2015

[\*] DPS = droit préférentiel de souscription.

[1] Le montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu des autorisations ci-dessus, ne doit pas excéder une valeur nominale de 80 millions d'euros ; ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair. Le montant global des émissions de titres de créance qui peuvent être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des autorisations ci-dessus, ne doit pas excéder 2 milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

[2] Le montant des titres de créances qui pourront être émis immédiatement et/ou à terme sur la base de la délégation ne pourra dépasser 2 milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

## 9.4. Capital et actionariat

Aucune des autorisations conférées n'a été utilisée à l'exception de celles relatives à l'attribution d'actions gratuites. Le Conseil d'administration a attribué gratuitement 91 936 actions en 2013 et 50 208 actions en 2014.

Le Conseil est, par ailleurs, autorisé à réduire le capital social par annulation d'actions détenues en propres dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'annulation et ce, par période

de 24 mois. Il n'a pas été fait usage de cette autorisation qui a été conférée pour une durée de 26 mois par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2013, soit jusqu'au 21 juin 2015.

Toutes les autorisations arrivant à échéance, il est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2015 de renouveler l'ensemble des autorisations (cf. page 258 et suivantes).

### 9.4.2. ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

#### Droit de vote double

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote double ont été introduites par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 30 novembre 1934 et modifiées par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 1987 (article 28-III des statuts).

Ainsi, l'article 28-III des statuts de la Société prévoit les dispositions suivantes en matière de droit de vote :

*"Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions ou en représente, sans aucune limitation, à la seule exception des cas prévus par la loi ou les statuts.*

*Un droit de vote double est attribué, dans les conditions légales, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins, au nom d'un même actionnaire ainsi que, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.*

*Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert en propriété, sauf, en cas de transfert du nominatif au nominatif, application des dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce.*

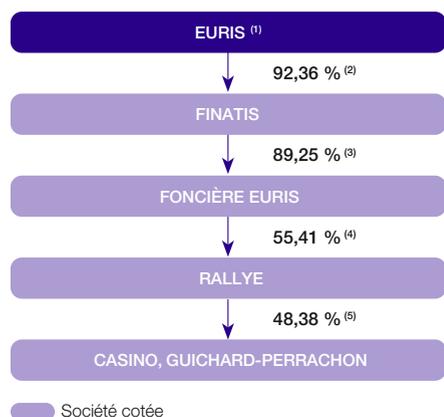
*Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré en tant qu'intermédiaire inscrit comme détenteur de titres pour le compte de tiers non domiciliés en France, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des actions au titre desquels il est inscrit, conformément à la réglementation en vigueur, n'est pas pris en compte."*

Au 31 décembre 2014, le nombre des droits de vote en Assemblée générale s'élevait à 159 814 596 attachés à 113 154 940 actions ayant droit de vote. Le nombre de droits de vote est différent de celui du nombre d'actions ordinaires composant le capital social en raison du droit de vote double attribué à certaines actions inscrites au nominatif, ainsi que de la détention, directe ou indirecte, par la Société d'un certain nombre de ses propres actions.

Compte tenu de l'acquisition ou de la perte de droits de vote double par certains actionnaires depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, et du nombre d'actions détenues en propre par la Société, le nombre de droits de vote s'élevait, au 31 janvier 2015, à 159 801 067 attachés à 113 145 027 actions ordinaires ayant le droit de vote.

#### Actionnaire de contrôle

La société Casino, Guichard-Perrachon est contrôlée, directement et indirectement, par la société Euris. L'organigramme ci-après montre, à la date du 31 janvier 2015, la position de la Société au sein du Groupe :



(1) La société Euris est contrôlée par Monsieur Jean-Charles Naouri.

(2) 92,40 % en droits de vote.

(3) 94,37 % en droits de vote.

(4) 71,11 % en droits de vote.

(5) Actions détenues, directement ou indirectement hors autocontrôle, par Rallye, ses filiales et ses sociétés mères représentant 60,39 % des droits de vote.

## Évolution du capital et des droits de vote

La répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012, 2013 et 2014, ainsi qu'au 31 janvier 2015 est la suivante :

31 décembre 2012	Actions ordinaires		Droits de vote <sup>[1]</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
Public	55 376 748	49,1	60 216 308	38,6
<i>dont au nominatif</i>	5 998 774	5,3	10 838 334	7,0
<i>dont au porteur</i>	49 377 974	43,8	49 377 974	31,7
Groupe Rallye	55 250 596	49,0	92 408 193	59,3
FCP des salariés du groupe Casino	1 981 123	1,8	3 280 097	2,1
Autodétention/autocontrôle <sup>[3]</sup>	65 769	0,1	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>112 674 236</b>	<b>100,0</b>	<b>155 904 598</b>	<b>100,0</b>

31 décembre 2013	Actions ordinaires		Droits de vote <sup>[1]</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
Public	57 120 891	50,5	60 879 061	38,9
<i>dont au nominatif</i>	4 861 662	4,3	8 619 832	5,5
<i>dont au porteur</i>	52 259 229	46,2	52 259 229	33,4
Groupe Rallye	54 750 596	48,4	93 033 535	59,5
FCP des salariés du groupe Casino	1 224 106	1,1	2 444 403	1,6
Autodétention/autocontrôle <sup>[3]</sup>	10 238	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>113 105 831</b>	<b>100,0</b>	<b>156 356 999</b>	<b>100,0</b>

31 décembre 2014	Actions ordinaires		Droits de vote <sup>[1]</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
Public	57 170 577	50,5	60 880 478	38,1
<i>dont au nominatif</i>	5 061 122	4,5	8 771 023	5,5
<i>dont au porteur</i>	52 109 455	46,0	52 109 455	32,6
Groupe Rallye <sup>[2]</sup>	54 750 596	48,4	96 498 587	60,4
FCP des salariés du groupe Casino	1 233 767	1,1	2 435 531	1,5
Autodétention/autocontrôle <sup>[3]</sup>	20 222	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>113 175 162</b>	<b>100,0</b>	<b>159 814 596</b>	<b>100,0</b>

31 janvier 2015	Actions ordinaires		Droits de vote <sup>[1]</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
Public	57 158 377	50,5	60 864 662	38,1
<i>dont au nominatif</i>	5 054 296	4,5	8 760 581	5,5
<i>dont au porteur</i>	52 104 081	46,0	52 104 081	32,6
Groupe Rallye <sup>[2]</sup>	54 750 596	48,4	96 498 587	60,4
FCP des salariés du groupe Casino	1 236 054	1,1	2 437 818	1,5
Autodétention/autocontrôle <sup>[3]</sup>	30 222	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>113 175 249</b>	<b>100,0</b>	<b>159 801 067</b>	<b>100,0</b>

[1] Il s'agit des droits de vote en assemblée générale. Celui-ci est différent du nombre de droits de vote publié dans le cadre de la réglementation sur les franchissements de seuils (droits de vote théorique). En effet, dans le cadre de la publication, chaque mois, du nombre total de droits de vote et du nombre d'actions composant le capital social, le nombre total de droits de vote est calculé, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés potentiellement des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions autodétenues et d'autocontrôle). L'écart entre les droits de vote en Assemblée générale et les droits de vote théoriques n'est pas significatif : 0,01 % au 31 janvier 2015.

[2] Au 31 décembre 2014, Rallye SA détient, directement, 23,61 % du capital (30,10 % des droits de vote) et, indirectement, 24,76 % du capital (30,29 % des droits de vote) à travers quatre filiales qui détiennent plus de 5 % du capital et/ou des droits de vote. Il s'agit de la société Cobivia qui détient 8,04 % du capital et 11,39 % des droits de vote, de la société Al pétrol qui détient 5,90 % du capital et 8,36 % des droits de vote, de la société Habitation Moderne de Boulogne qui détient 4,15 % du capital et 5,81 % des droits de vote et de la société Genty Immobilier et Participations qui détient 6,67 % du capital et 4,72 % des droits de vote.

Au 31 janvier 2015, Rallye SA détient, directement 23,61 % du capital (30,10 % des droits de vote) et, indirectement, 24,76 % du capital (30,29 % des droits de vote) à travers quatre filiales qui détiennent plus de 5 % du capital et/ou des droits de vote. Il s'agit de la société Cobivia qui détient 8,04 % du capital et 11,39 % des droits de vote, de la société Al pétrol qui détient 5,90 % du capital et 8,36 % des droits de vote, de la société Habitation Moderne de Boulogne qui détient 4,15 % du capital et 5,81 % des droits de vote et de la société Genty Immobilier et Participations qui détient 6,67 % du capital et 4,72 % des droits de vote.

[3] Casino détient, à travers la société Germinal contrôlée indirectement à hauteur de 100 %, 928 actions.

## 9.4. Capital et actionariat

Une recherche des détenteurs d'actions a été effectuée à la date du 31 décembre 2014. Il a été identifié 39 285 détenteurs ou intermédiaires détenant ensemble à 52 082 239 actions, représentant 46,02 % du capital.

Le nombre des actionnaires de la Société est estimé à plus de 44 000 (sources : procédure d'identification des actionnaires au porteur réalisée au 31 décembre 2014 et service des titres nominatifs).

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire, autre que ceux indiqués ci-dessus, ne détient plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

### Franchissements de seuils

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 janvier 2015, aucun actionnaire n'a déclaré de franchissement de seuil légal auprès de l'AMF.

Par ailleurs, le paragraphe II de l'article 11 des statuts de la Société prévoit les dispositions suivantes en matière de franchissement de seuils :

*"Toute personne physique ou morale – y compris tout intermédiaire inscrit comme détenteur de titres des personnes non domiciliées sur le territoire français – qui, seule ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales, vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à 1 % des droits de vote ou du capital ou un multiple de cette fraction, est tenu d'informer la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, du nombre d'actions et du nombre de droits de vote qu'elle détient.*

*Cette personne doit, dans les mêmes conditions, informer la Société du nombre de titres qu'elle détient et qui donne accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qui y sont attachés.*

*Ces obligations d'information cessent de s'appliquer en cas de détention, seul ou de concert, de plus de 50 % des droits de vote.*

*À défaut d'avoir été déclarées dans ces conditions, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital ou des droits de vote en font la demande lors de cette Assemblée. Dans les mêmes conditions, les droits de vote qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration."*

### Actionariat salarié

Dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et des différents fonds communs de placement, les salariés du Groupe détenaient, au dernier jour de l'exercice, 1 233 767 actions représentant 1,09 % du capital et 1,52 % des droits de vote.

### Actions détenues par les organes d'administration et de Direction

Au 31 décembre 2014, les actions détenues directement par les membres des organes de direction ou d'administration de Casino représentent 0,03 % du capital et des droits de vote en Assemblée générale. À la même date, 48,41 % du capital et 60,41 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

Au 31 janvier 2015, les actions détenues directement par les membres des organes de direction de Casino représentent 0,03 % du capital et des droits de vote. À la même date, 48,41 % du capital et 60,41 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

Les opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants, les personnes assimilées ou étroitement liées du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 janvier 2015 sont les suivantes :

Date	Personnes concernées	Instrument financier	Type d'opération	Nombre	Montant (en euros)
15 janvier 2014	Foncière Euris – Administrateur	Autres types d'instruments financiers (options d'achat)	Cession	37 387	176 467,00
15 janvier 2014	Foncière Euris – Administrateur	Autres types d'instruments financiers (options de vente)	Cession	250 000	1 162 500,00
21 octobre 2014	Foncière Euris – Administrateur	Autres types d'instruments financiers (options de vente)	Cession	45 513	260 336,27
23 octobre 2014	Foncière Euris – Administrateur	Autres types d'instruments financiers (options de vente)	Cession	204 487	1 256 777,28

## 9.5. Options d'achat d'actions, de souscription d'actions et attribution gratuites d'actions

## Actions nanties

5 440 453 actions inscrites au nominatif étaient nanties au 31 décembre 2014. Le tableau ci-après reprend l'ensemble des informations relatives aux nantissements d'actions effectués par le groupe Rallye qui, dans le cadre des facilités de crédit mises en place, est amené à nantir des actions Casino :

Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Rabobank	Juillet 2007	Janvier 2017	(1)	2 441 468	2,16
Mediobanca	Janvier 2013	Janvier 2018	(1)	2 900 978	2,56
Autres établissements bancaires (2)	Juin 2008	Juillet 2020	(1)	88 730	0,08
<b>TOTAL</b>				<b>5 431 176</b>	<b>4,80</b>

(1) Remboursement ou arrivée à échéance de la facilité.

(2) Les dates de départ et d'échéance sont les extrêmes constatés sur les facilités de crédit en cours de validité.

## Pacte actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires relatifs aux actions de la Société.

## 9.5. OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS, DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ATTRIBUTION GRATUITES D' ACTIONS

C'est en 1973 que Casino a mis en place son premier plan d'options d'actions au profit de salariés du Groupe. Depuis, de nombreux plans d'options d'achat ou de souscription d'actions ont été mis en place au bénéfice des dirigeants et des salariés du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, des actions ont été attribuées

gratuitement aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées depuis 2005 étant précisé que les attributions peuvent, le cas échéant, concerner des collaborateurs des sociétés mères de Casino qui participent en particulier aux missions de conseil en matière stratégique et de développement apportées à la société Casino. Aucun salarié de la société Rallye ne s'est vu attribuer des actions gratuites en 2014.

### OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

Néant.

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Le détail des différents plans venus à échéance en 2014 et de ceux en cours de validité au 31 janvier 2015 figure dans le tableau ci-après, étant précisé qu'aucun mandataire social n'est bénéficiaire d'options de souscription d'actions :

Date d'attribution	Date à compter de laquelle les options peuvent être exercées	Date d'échéance	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'options attribuées à l'origine	Nombre d'options exercées	Nombre d'options annulées et/ou caduques	Nombre d'options restant à lever au 31 janvier 2015 (1)
5 décembre 2008	5 juin 2012	4 juin 2014	633	49,02	109 001	58 803	50 198	0
8 avril 2009	8 octobre 2012	7 octobre 2014	33	49,47	37 150	20 800	16 350	0
4 décembre 2009	4 juin 2013	3 juin 2015	559	57,18	72 603	12 369	22 612	37 622
29 avril 2010	29 octobre 2013	28 octobre 2015	33	64,87	48 540	26 050	4 735	17 755

(1) Il correspond au nombre d'actions attribuées à l'origine diminué des options levées et droits annulés suite au départ de bénéficiaires.

## 9.5. Options d'achat d'actions, de souscription d'actions et attribution gratuites d'actions

Les options de souscription d'actions de la Société consenties, en 2014, aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux et les options levées par ces derniers sont les suivantes :

	Nombre total d'options	Prix moyen pondéré
Options consenties	Néant	-
Options levées	28 999	59,61

### ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Le détail des différents plans en cours de validité au 31 janvier 2015 figure dans le tableau ci-après, étant précisé qu'aucun mandataire social n'est bénéficiaire d'une attribution gratuite d'actions :

Date d'attribution	Date d'acquisition définitive des actions attribuées à titre gratuit	Date à compter de laquelle les actions acquises peuvent être cédées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées	
				Aux 10 premiers attributaires salariés (*)	Nombre total d'actions attribuées ajusté au 31 janvier 2015 (1)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	3	1 620	1 620 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	13	6 065	5 500 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	22	4 360	4 145 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	2	600	600 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	5	1 765	1 765 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	2	380	380 (2)
15 avril 2011	15 avril 2016	15 avril 2016	40	5 410	8 135 (2)
29 mars 2012	29 mars 2015	29 mars 2017	2	6 422	6 422 (3)
19 octobre 2012	19 octobre 2015	19 octobre 2017	36	7 600	11 350 (4)
18 octobre 2013	18 octobre 2016	19 octobre 2018	198	22 347	53 251 (3)
18 octobre 2013	18 octobre 2018	19 octobre 2018	5	7 857	5 281 (3)
18 octobre 2013	18 octobre 2015	19 octobre 2017	29	16 931	17 628 (3)
18 octobre 2013	18 octobre 2017	19 octobre 2017	2	2 705	2 705 (3)
6 mai 2014	6 mai 2018	6 mai 2018	1	1 139	1 139 (3)
6 mai 2014	6 mai 2016	6 mai 2018	5	5 601	5 601 (3)
6 mai 2014	6 mai 2017	6 mai 2019	2	3 046	3 046 (3)
6 mai 2014	6 mai 2017	6 mai 2019	64	14 350	34 501 (5)
6 mai 2014	6 mai 2019	6 mai 2019	4	3 750	3 750 (5)

(\*) Au jour de l'attribution.

(1) Il correspond au nombre d'actions attribuées à l'origine diminué des droits annulés suite au départ de bénéficiaires et/ou application du critère de performance.

(2) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions ainsi qu'à la réalisation d'un critère de performance. Les critères de performance retenus portent essentiellement sur les niveaux de croissance organique du chiffre d'affaires ou les niveaux de résultats opérationnels courants (ROC).

(3) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise uniquement à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions.

(4) Les bénéficiaires de ce plan d'attributions gratuites d'actions sont des salariés et dirigeants du groupe Monoprix. L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions, ainsi qu'à la réalisation d'un critère de performance apprécié sur l'évolution sur deux ans de la croissance organique du chiffre d'affaires de Monoprix.

(5) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions, ainsi qu'à la réalisation de trois critères de performance de l'entreprise appréciés annuellement sur une période de trois ans (2014, 2015 et 2016) permettant l'acquisition des actions par tiers et portant chacun sur un tiers de la dotation initiale : la croissance organique (à périmètre et taux de change constants, hors calendaire) annuelle du chiffre d'affaires consolidé du Groupe hors essence, la croissance annuelle du résultat net part du Groupe normalisé, à taux de change courant et la performance relative annuelle de l'action Casino dividendes inclus (Total Shareholder Return – TSR) par rapport à la performance des sociétés composant l'indice STOXX Euro 600 Retail.

Au titre des plans d'attributions gratuites d'actions mis en place les 15 avril 2011, 11 mai 2012, 19 octobre 2012, 21 octobre 2011 et 2 décembre 2011, l'attribution définitive d'actions s'établit comme suit :

Date d'attribution	Date d'acquisition définitive des actions attribuées à titre gratuit	Nombre d'actions attribuées définitivement	Type actions
15 avril 2011	15 avril 2014 <sup>(1)</sup>	34 807	Actions existantes
11 mai 2012	11 mai 2014 <sup>(1)</sup>	17 859	Actions existantes
19 octobre 2012	19 octobre 2014 <sup>(1)</sup>	28 400	Actions existantes
21 octobre 2011	21 octobre 2014 <sup>(1)</sup>	3 742	Actions existantes
2 décembre 2011	2 décembre 2014 <sup>(1)</sup>	18 208	Actions existantes

*(1) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement était soumise uniquement à une condition de présence des bénéficiaires dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions.*

Les plans d'attributions gratuites d'actions mis en place les 15 avril 2011 et 21 octobre 2011 dont les attributions définitives étaient soumises à une condition de présence et à la réalisation de critères de performance n'ont pas donné lieu à attribution définitive, les critères de performance n'ayant pas été atteints.

## 9.6. COMMUNICATION FINANCIÈRE

La Direction de la Communication financière du Groupe a pour objectif de donner à la communauté financière une bonne lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère.

Les données financières sont préparées et validées par les services de comptabilité et de contrôle de gestion, préalablement à leur publication.

Les services juridiques et comptables contribuent en outre à la réalisation du Document de Référence et du rapport de gestion.

Dans le cadre des publications de résultats ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels. Le Comité d'audit examine préalablement les communiqués relatifs aux comptes annuels et semestriels. Les publications de chiffres d'affaires et de résultats sont soumises, avant diffusion, aux Commissaires aux comptes qui font part, le cas échéant, de leurs commentaires.

La communication financière auprès de l'ensemble des interlocuteurs concernés est assurée par différents canaux de diffusion :

- avis financiers et communiqués de presse ;
- conférences téléphoniques lors des publications trimestrielles du chiffre d'affaires ;
- réunions de présentation des résultats annuels et semestriels ;
- rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs, notamment lors de "roadshows", conférences et entretiens physiques ou téléphoniques organisés en France et à l'étranger ;
- informations financières lors de l'Assemblée générale ;
- Document de Référence et rapport d'activité et de développement durable ;
- site Internet corporate du Groupe.

La Direction de la Communication financière est également impliquée dans le processus de fixation du calendrier et de relecture de la communication financière des filiales cotées dont le groupe Casino a le contrôle et s'assure ainsi de la cohérence entre les divers supports émanant du Groupe.



# Chapitre 10

## Assemblée générale



10.1. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire .....	258
10.2. Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes à l'Assemblée générale extraordinaire .....	262
10.3. Projets de résolutions .....	269

### 10.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale extraordinaire pour soumettre à votre approbation :

- le renouvellement des différentes autorisations financières données au Conseil d'administration ;
- la fusion par voie d'absorption par votre Société de ses filiales Frénil Distribution et Majaga ;
- la modification du paragraphe III de l'article 25 des statuts.

#### 10.1.1. AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Afin de permettre à la Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il est soumis à l'Assemblée générale le renouvellement de l'ensemble des autorisations financières venant à échéance, étant précisé que les plafonds des différentes autorisations s'inscrivent dans le cadre des recommandations émises par les différentes sociétés conseils, certains ayant par ailleurs été abaissés. Les opérations effectuées dans le cadre des autorisations venant à échéance sont décrites à la page 250.

Ainsi, il est proposé de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence de décider :

- L'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société, ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec faculté d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes de souscription excédentaires. Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourrait pas dépasser soixante millions d'euros (contre quatre-vingts millions antérieurement), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.
- L'émission par voie d'offre au public ou par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société, ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec faculté d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes de souscription excédentaires. Les personnes visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier seraient déterminées par le Conseil d'administration.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises par voie d'offre au public ou par voie de placement privé ne pourrait pas dépasser dix-sept millions trois cent mille euros (contre trente-cinq millions d'euros précédemment pour les émissions par voie d'offre au public et 10 % du capital par an pour les émissions par voie de placement privé), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

Le prix d'émission serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché réglementé d'Euronext Paris des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, éventuellement

diminuée d'une décote maximale de 5 %. Le Conseil serait également autorisé, dans la limite de 10 % du capital social par an, à fixer, par exception aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce, le prix d'émission sur la base de la moyenne pondérée du cours de l'action au cours des dix dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

- L'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. Le montant d'augmentation de capital résultant des émissions réalisées au titre de cette délégation ne devrait pas excéder le montant nominal de soixante millions d'euros (contre quatre-vingts millions d'euros antérieurement).
- L'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par Casino, Guichard-Perrachon sur les titres d'une autre société cotée avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourrait pas dépasser dix-sept millions trois cent mille euros (contre cinquante millions d'euros précédemment), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

Il est également proposé de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, tous pouvoirs à l'effet de décider l'émission, dans la limite de 10 % du capital de la Société, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

Le montant nominal global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sur la base de ces délégations, ne pourrait dépasser soixante millions d'euros (contre quatre-vingts millions d'euros précédemment), étant précisé que le montant global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sans droit préférentiel de souscription ne pourrait dépasser dix-sept millions trois cent mille euros. Le montant nominal global des émissions de titres de créance qui pourraient être réalisées sur la base de ces délégations ne pourrait dépasser deux milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

Par ailleurs, le Conseil d'administration ne pourrait pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de ces délégations et autorisations à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

## 10.1. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire

Il vous est également proposé de renouveler l'autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions de la Société acquises dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

En outre, il est proposé de renouveler, pour une durée de vingt-six mois, l'autorisation de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux de la Société qui ne pourraient pas être bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription d'actions. Le nombre total d'options d'achat et de souscription d'actions pouvant être consenties ne pourrait être supérieur à 2 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée générale extraordinaire mais sans tenir compte, en revanche, des options d'achat ou de souscription d'actions précédemment conférées et non encore exercées. Le prix d'achat ou de souscription des actions ne pourrait pas être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seraient consenties. Concernant les options d'achat d'actions, le prix de souscription ne pourrait pas également être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Le délai pendant lequel les options devraient être exercées ne pourrait être supérieur à sept ans.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet de procéder, au profit des salariés du Groupe ou à certains d'entre eux, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société venant également à échéance, il est proposé de la renouveler pour une durée de vingt-six mois. Le nombre total d'actions pouvant être attribué, en vertu de cette délégation, au bénéfice des membres du personnel ainsi que du personnel

des sociétés qui lui sont liées, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux de la Société qui ne pourraient pas être bénéficiaires d'actions gratuites, ne pourrait être supérieur à 1 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée générale extraordinaire. Les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions seraient fixés par le Conseil d'administration. Les actions seraient attribuées définitivement à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition et devraient être conservées par ces derniers pendant une durée minimale, ces période et durée étant fixées par le Conseil d'administration, ne pouvant être inférieures à celles fixées par les dispositions légales en vigueur au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire voire supprimer cette période de conservation selon les bénéficiaires concernés.

Enfin, il est également proposé de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence en vue de décider et réaliser, une augmentation de capital dont la souscription serait réservée aux salariés, dans le cadre des dispositions de l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce. Le prix de souscription des actions serait fixé conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail (moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, éventuellement diminuée d'une décote n'excédant pas 20 % ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure ou égale à dix ans). Dans le cadre de cette délégation, il est prévu la faculté pour le Conseil d'administration de céder les actions acquises conformément aux dispositions des articles L. 225-206 et suivants du Code de commerce. Le nombre d'actions pouvant être émises ou cédées dans le cadre de cette autorisation ne pourrait être supérieur à 2 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée générale extraordinaire.

### 10.1.2. FUSIONS PAR VOIE D'ABSORPTION PAR CASINO, GUICHARD-PERRACHON DES SOCIÉTÉS FRÉNIL DISTRIBUTION ET MAJAGA

Afin de poursuivre la simplification des structures du Groupe, il est proposé de soumettre aux actionnaires l'absorption par Casino, Guichard-Perrachon, avec effet rétroactif (fiscal et comptable) au 1<sup>er</sup> janvier 2015, de ses filiales Frénil Distribution et Majaga.

#### 10.1.2.1. Présentation des sociétés concernées

##### Frénil Distribution

La société Frénil Distribution est propriétaire, à Saint-Pierre-sur-Dives (14), d'un fonds de commerce à usage de supermarché donné en location gérance à la société Distribution Casino France ainsi que d'une station-service donnée en location gérance à la société Casino Carburants.

Préalablement à son absorption, la société Frénil Distribution doit faire apport de son activité de supermarché à la société Distribution Casino France et de celle de station-service à la société Casino Carburants en sorte que les titres reçus en rémunération des apports viendront se substituer aux éléments d'actifs et de passifs correspondants.

Casino, Guichard-Perrachon détient 999 actions sur les 1 000 actions formant le capital social de la société.

##### Majaga

La société Majaga est propriétaire de 19 338 actions de la société Distribution Casino France et de 102 790 actions de la société Casino Carburants qu'elle a reçu en rémunération de l'apport en 2014 d'un fonds de commerce à usage de supermarché ainsi que d'une station-service.

Casino, Guichard-Perrachon détient 4 999 actions sur les 5 000 actions formant le capital social de la société.

#### 10.1.2.2. Évaluation des apports

La consistance des apports et les conditions financières des opérations ont été déterminées sur la base des comptes au 31 décembre 2014. Toutes les opérations faites, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 par les sociétés absorbées seront considérées comme l'ayant été, tant activement que passivement, pour le compte de la société absorbante.

Les sociétés absorbées étant contrôlées par Casino, Guichard-Perrachon, l'ensemble des actifs et passifs apportés doit être évalué à la valeur nette comptable en application du règlement n° 2004-01 du 4 mai 2004 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées. L'apport préalable par la société Frénil Distribution de son activité de supermarché sera également réalisé à la valeur nette comptable, l'activité de station-service étant en revanche apportée à la valeur réelle.

## 10.1. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire

L'actif net ainsi apporté par chacune des sociétés, sur la base des comptes au 31 décembre 2014 et compte tenu des apports préalables, s'élève à :

Données 2014 (en euros)	Actif apporté	Passif apporté	Actif net apporté
Frénil Distribution	1 378 380	75 342	1 303 038
Majaga	1 802 366	1 292 534	509 832

### 10.1.2.3. Rémunération des actionnaires des sociétés absorbées, hors Casino, Guichard-Perrachon

Pour la détermination des parités de fusions, il a été procédé à la comparaison des sociétés à partir des critères suivants : Actif net réévalué, Résultat net, Capacité d'autofinancement.

L'actif net est un critère de comparaison classique mais pour que celui-ci soit parfaitement significatif, il faut que les actifs rapprochés soient de structures comparables. C'est pourquoi, il a été procédé à une comparaison de l'actif net réévalué par action de chaque société absorbée avec le cours moyen pondéré 2014 de l'action Casino.

Les critères de rentabilité que sont le résultat net et la capacité d'autofinancement sont complémentaires. Le critère du dividende versé n'a pas été retenu, la politique de distribution des sociétés absorbées étant tout à fait différente de celle de la société absorbante. Il en est de même du critère du chiffre d'affaires, les chiffres d'affaires concernés étant de natures différentes.

Pour la société absorbante, les données retenues sont des données consolidées, retraitées de la part des minoritaires. Concernant le résultat net, il a été retenu le résultat net normalisé qui tient compte de la neutralisation de l'ensemble des éléments non récurrents.

L'application de ces différents critères fait ressortir les éléments suivants :

### Valeurs globales

Données 2014 (en euros)	Actif net réévalué	Résultat net	Capacité d'autofinancement	Nombre d'actions
Frénil Distribution	3 226 598	202 064	207 643	1 000
Majaga	509 832	1 966 404	(33 655)	5 000
Casino		555 773 000	2 014 640 000	113 175 162

### Valeurs par action

Données 2014 (en euros)	Actif net réévalué <sup>(1)</sup>	Résultat net	Capacité d'autofinancement
Frénil Distribution	3 226,60	202,06	207,64
Majaga	101,97	393,28	(6,73)
Casino	84,90	4,91	17,80

<sup>(1)</sup> Cours de bourse en ce qui concerne la société absorbante.

### Rapports d'échange

	Actif net réévalué/cours de bourse absorbante	Résultat net	Capacité d'autofinancement
Frénil Distribution/Casino			
Rapport d'échange	38,00	41,15	11,66
Décote/prime <sup>(1)</sup>	0 %	- 7,6 %	225,8 %
Majaga/Casino			
Rapport d'échange	1,20	80,09	- 0,38
Décote/prime <sup>(1)</sup>	- 16,7 %	- 98,8 %	NS

<sup>(1)</sup> Décote/prime par rapport à la parité retenue.

## 10.1. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire

Compte tenu que les critères du résultat net et de la capacité d'autofinancement ne sont pas représentatifs pour les sociétés absorbées, seul le critère actif net réévalué absorbée/cours de bourse absorbante a été retenu.

Sur la base de ces éléments, le nombre d'actions devant faire l'objet d'un échange contre des actions Casino, les parités d'échange proposées et le nombre d'actions ordinaires qui seraient créées sont récapitulés dans le tableau ci-après :

Société absorbée	Nombre de titres à échanger	Parité retenue	Nombre d'actions Casino à créer
Frénil Distribution	1	38 actions Casino pour 1 action Frénil Distribution	38
Majaga	1	1 action Casino pour 1 action Majaga	1
<b>TOTAL</b>			<b>39</b>

Les parités retenues se situent dans les fourchettes constituées par les différents critères. Ces rapports d'échange entraînent une très faible dilution des actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon.

Le capital de la Société serait augmenté d'un montant de 59,67 euros par l'émission de 39 actions de 1,53 euro de valeur nominale, émises avec une prime de fusion globale de 1 345,34 euros.

Monsieur Michel Tamet, Commissaire à la fusion désigné par le Président du Tribunal de commerce de Saint-Étienne, le 2 mars 2015, a vérifié que les valeurs relatives attribuées aux actions des sociétés participant à l'opération sont pertinentes et que le rapport d'échange des droits sociaux est équitable. Par ailleurs, il a apprécié la valeur des apports effectués par les sociétés absorbées. Les rapports correspondants ont été tenus à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur.

## 10.1.3. MODIFICATION STATUTAIRE

L'article 4 du décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la rédaction de l'article R. 225-85 du Code de commerce, d'une part, en substituant l'inscription en compte des titres à l'enregistrement comptable des titres et, d'autre part, en ramenant de trois jours ouvrés à deux jours ouvrés la date limite

d'inscription en compte des titres de l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée et pour la délivrance de l'attestation pour l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée générale et qui n'aurait pas reçu sa carte d'admission.

Il est en conséquence proposé à l'Assemblée générale de modifier la rédaction du paragraphe III de l'article 25 des statuts comme suit :

Ancienne version	Nouvelle version
Article 25 - Composition de l'Assemblée générale	Article 25 - Composition de l'Assemblée générale
[...]	[...]
III. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à <u>l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. Cet enregistrement comptable des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.</u>	III. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à <u>l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce. Cette inscription en compte des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.</u>
<u>L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.</u>	<u>L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce.</u>
[...]	[...]

Nous espérons que ces propositions recevront votre agrément et que vous voudrez bien voter les résolutions correspondantes.

Le Conseil d'administration

## 10.2. RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

#### Résolutions n° 14, 15, 16, 17, 18, 20 et 21

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la "Société") et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (14<sup>ème</sup> résolution), d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, une participation, étant précisé que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public, avec faculté d'instituer un délai de priorité de souscription (15<sup>ème</sup> résolution), d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, une participation, étant précisé que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ;

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L.411-2 du code monétaire (16<sup>ème</sup> résolution), d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, une participation, étant précisé que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ;
- émission d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération des actions ou valeurs mobilières apportées à toute offre publique d'échange, mixte ou alternative, initiée par la Société sur des actions ou valeurs mobilières d'une autre société inscrite à l'un des marchés réglementés, visés par l'article L.225-148 du code de commerce (20<sup>ème</sup> résolution) ;

- de l'autoriser, par la 17<sup>ème</sup> résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (21<sup>ème</sup> résolution), dans la limite de 10% du capital.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 22<sup>ème</sup> résolution, excéder 60 millions d'euros au titre des 14<sup>ème</sup> à 21<sup>ème</sup> résolutions, étant précisé que :

- le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, sans droit préférentiel de souscription, ne pourra excéder, selon la 22<sup>ème</sup> résolution, 17,3 millions d'euros ;
- le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 17,3 millions d'euros pour chacune des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> résolutions.

## 10.2. Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes à l'Assemblée générale extraordinaire

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 22<sup>ème</sup> résolution, excéder 2 milliards d'euros, au titre des 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 18<sup>ème</sup> résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 14<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions.

Conformément à l'article R.225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces délégations par votre conseil d'administration, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN                      Gérard BADIN

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

### Résolution n° 23

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre

société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité, et de mettre fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les assemblées générales précédentes.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN      Gérard BADIN

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

### Résolution n° 24

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-177 et R.225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel de votre société, ainsi que du personnel et des mandataires des sociétés ou groupements visés à l'article L.225-180 du code de commerce de commerce, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la société ne peuvent pas être bénéficiaire d'option d'achat, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 26 mois, à attribuer des options d'achat d'actions. La présente autorisation met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les assemblées générales précédentes.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de d'achat des actions.

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 notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat des actions sont précisées dans le rapport du conseil d'administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat des actions.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN      Gérard BADIN

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

### Résolution n° 25

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-177 et R.225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription d'actions au bénéfice des membres du personnel de votre société, ainsi que du personnel et des mandataires des sociétés ou groupements visés à l'article L.225-180 du code de commerce de commerce, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la société ne peuvent pas être bénéficiaire d'option de souscription, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 26 mois, à attribuer des options de souscription d'actions. La présente autorisation met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les assemblées générales précédentes.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription d'actions, ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription des actions.

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 notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription des actions sont précisées dans le rapport du conseil d'administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription des actions.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN      Gérard BADIN

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTE OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES SOCIÉTÉS QUI LUI SONT LIÉES

### Résolution n° 26

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel de votre société et des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du code de commerce, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la société ne peuvent être bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 26 mois, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre. La présente autorisation met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN      Gérard BADIN

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

### Résolution n° 27

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation en application des articles L.225-129-2 et L.225-129-6 du code de commerce, de la compétence de décider une augmentation de capital par l'émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la société CASINO, GUICHARD-PERRACHON et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L.233-16 du code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Cette augmentation de capital ne pourra être supérieure à 2 % du nombre total des actions de la société au jour de l'assemblée générale extraordinaire. Ce plafond tient compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du code de commerce.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L.225-129-6 du code de commerce et L.3332-18 et suivants du code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider une augmentation du capital et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. La présente autorisation met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les assemblées

générales précédentes. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation du capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Lyon et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel MARY-DAUPHIN

Deloitte & Associés  
Antoine de RIEDMATTEN      Gérard BADIN

## 10.3. PROJETS DE RÉSOLUTIONS

### 10.3.1. RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice

##### Présentation

Dans le cadre des **1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions**, les actionnaires sont appelés à approuver les comptes sociaux puis les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2014 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes.

Ces comptes ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux comptes.

#### Première résolution

##### Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées aux dits rapports, les comptes de cet exercice se soldant par un bénéfice de 370 352 344,92 euros.

Elle prend acte, en outre, du virement au compte "Report à nouveau", conformément à la décision prise par l'Assemblée générale ordinaire du 6 mai 2014, des dividendes alloués, au titre

de l'exercice 2013, aux 2 644 actions détenues par la Société au 14 mai 2014, date de leur mise en paiement, représentant un montant total de 8 249,28 euros.

#### Deuxième résolution

##### Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 tels qu'ils lui sont présentés et faisant ressortir un résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe, de 251 424 milliers d'euros.

#### Résolution 3 : Affectation du résultat et fixation du dividende

##### Présentation

Par la **3<sup>e</sup> résolution**, le Conseil d'administration vous propose d'approuver la distribution d'un dividende de 3,12 euros par action, équivalent à celui de l'année précédente.

Le détachement du coupon interviendra le 14 mai 2015. La date de mise en paiement interviendra le 18 mai 2015.

#### Troisième résolution

##### Affectation du résultat de l'exercice – Fixation du dividende

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter ainsi qu'il suit le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

Bénéfice de l'exercice		370 352 344,92 €
Report à nouveau de l'exercice 2013	(+)	3 084 317 875,39 €
Affectation réserve légale	(-)	10 607,65 €
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>(=)</b>	<b>3 454 659 612,66 €</b>
Dividende	(-)	353 106 505,44 €
<b>AFFECTATION AU COMPTE "REPORT À NOUVEAU"</b>	<b>(=)</b>	<b>3 101 553 107,22 €</b>

Chaque action recevra un dividende de 3,12 euros qui sera mis en paiement le 18 mai 2015.

Le montant du dividende réparti entre les actionnaires constitue, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un revenu éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts.

Les actions Casino détenues par la Société, au jour de la mise en paiement du dividende, n'ayant pas vocation à celui-ci, les sommes correspondantes seront virées au compte "Report à nouveau".

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents se sont élevés à :

Exercice	Nombre d'actions	Dividende par action	Dividende distribué éligible à l'abattement de 40 %	Dividende distribué non éligible à l'abattement de 40 %
2011	110 646 652 <sup>(1)</sup>	3,00 €	3,00 €	-
2012	112 674 802 <sup>(2)</sup>	3,00 €	3,00 €	-
2013	113 105 831 <sup>(3)</sup>	3,12 €	3,12 €	-

<sup>(1)</sup> Dont 21 030 actions détenues par la Société.

<sup>(2)</sup> Dont 64 841 actions détenues par la Société.

<sup>(3)</sup> Dont 2 644 actions détenues par la Société.

### Résolution 4 : Convention réglementée avec la société Companhia Brasileira de Distribuição

#### Présentation

Par la **4<sup>e</sup> résolution**, le Conseil d'administration vous propose d'approuver la convention relative au regroupement des activités e-commerce du groupe Casino au sein de Cnova NV en vue d'une introduction en bourse conclue le 11 juillet 2014, notamment avec la société Companhia Brasileira de Distribuição.

Cette convention précisait les modalités du regroupement des activités e-commerce du groupe Casino, principalement les sociétés Cdiscount et Nova Pontocom sous une société holding nouvellement créée, Cnova NV, cette réorganisation étant un préalable à l'introduction en bourse de Cnova NV.

L'équité des modalités financières de l'opération (notamment le rapport d'échange : 46,5 % pour Cdiscount et 53,5 % pour Nova Pontocom) a fait l'objet d'attestations d'équité établies par des experts indépendants respectivement pour Casino, Companhia Brasileira de Distribuição et Via Varejo SA.

Cette convention prévoyait également l'organisation de la gouvernance de Cnova NV, un engagement de meilleurs efforts pour réaliser l'introduction en bourse de Cnova NV avant le 31 décembre 2015, ainsi que les modalités permettant la fixation des différents paramètres de l'introduction en bourse.

Cette convention a été pleinement mise en œuvre puisque le regroupement des activités e-commerce du groupe Casino sous la société holding Cnova NV est intervenu le 24 juillet 2014, l'introduction en bourse de Cnova NV sur le NASDAQ a eu lieu le 20 novembre 2014 et une cotation secondaire de Cnova sur Euronext Paris a été réalisée le 23 janvier 2015.

### Quatrième résolution

#### Convention réglementée : approbation de la convention relative au regroupement des activités e-commerce du groupe Casino au sein de Cnova NV en vue d'une introduction en bourse

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la convention relative au regroupement des activités e-commerce du groupe Casino au sein de Cnova NV en vue d'une introduction en bourse conclue le 11 juillet 2014, notamment avec la société Companhia Brasileira de Distribuição.

## Résolutions 5 et 6 : Conventions réglementées avec la société Mercialys

### Présentation

Dans le cadre des **5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> résolutions**, le Conseil d'administration vous propose d'approuver les conventions suivantes conclues avec la société Mercialys :

- Acte modificatif à la Convention de partenariat du 2 juillet 2012 qui proroge jusqu'au 31 décembre 2017 ladite Convention, celle-ci venant à échéance le 31 décembre 2015, et l'aménage par la mise place d'une procédure de décision accélérée des projets, la redéfinition des différents projets, l'institution d'une procédure alternative de valorisation des projets, l'intégration d'une faculté pour Mercialys de présenter tout projet à Casino en vue de son étude et d'un éventuel développement ainsi qu'en contrepartie, le renforcement de l'engagement de non-concurrence de Mercialys.
- Acte modificatif à la Convention d'avances en compte courant du 25 juillet 2012 qui proroge jusqu'au 31 décembre 2017 ladite Convention, celle-ci venant à échéance le 31 décembre 2015, qui substitue à votre Société sa filiale Casino Finance, entité centralisatrice des financements et de la trésorerie pour le groupe Casino, et qui met en place une commission de non-utilisation déterminée quotidiennement sur le montant du crédit non-tiré à un taux de 40 % de la marge.

### Cinquième résolution

#### Convention réglementée : approbation de l'acte modificatif à la Convention de partenariat conclue avec la société Mercialys

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve l'acte modificatif à la Convention de partenariat conclu avec la société Mercialys le 12 novembre 2014.

### Sixième résolution

#### Convention réglementée : approbation de l'acte modificatif à la Convention d'avances en compte courant conclue avec la société Mercialys

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve l'acte modificatif à la Convention d'avances en compte courant conclu avec la société Mercialys le 26 février 2015.

## Résolution 7 : Avis sur les éléments de rémunération du Président-Directeur général

### Présentation

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, invite les sociétés à soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos.

Sous la **7<sup>e</sup> résolution**, il vous est demandé d'exprimer un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, tels qu'ils sont détaillés et commentés dans le tableau figurant à la page 291, l'ensemble de ces éléments étant également présenté au chapitre 6 (page 184 et suivantes).

### Septième résolution

#### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général

L'Assemblée générale ordinaire, en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 et après avoir pris connaissance des informations présentées page 291 du Document de Référence, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général.

### **Résolutions 8 à 12 : Renouvellement du mandat de quatre administrateurs et nomination d'un administrateur**

#### **Présentation**

Les **8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions** portent sur le renouvellement, pour une durée de 3 ans, des mandats d'administrateur respectifs de Mesdames Sylvia Jay, Catherine Lucet et Rose-Marie Van Lerberghe ainsi que de la société Finatis.

S'inscrivant dans le souhait du Conseil d'administration de renforcer la représentation des femmes et des membres indépendants en son sein, le Comité des nominations et des rémunérations a mis en œuvre la procédure de sélection, actuellement en cours, d'une nouvelle administratrice indépendante. Dans l'attente, il est proposé à l'Assemblée générale de nommer, en qualité d'administrateur, un représentant de l'actionnaire majoritaire (la société Cobivia), ce qui permettrait à la nouvelle administratrice d'intégrer le Conseil d'administration à sa place, dès la procédure achevée. C'est l'objet de la **12<sup>e</sup> résolution**.

Actuellement, le Conseil est composé de 14 membres et comprend, au sens des critères issus du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, 6 administrateurs indépendants : Mesdames Sylvia Jay, Catherine Lucet, et Rose-Marie Van Lerberghe ainsi que Messieurs Henri Giscard d'Estaing, Gérard de Roquemaurel et Frédéric Saint-Geours.

La représentation des administrateurs indépendants est ainsi de 43 % et celle des femmes de 21 %. Un membre du Conseil d'administration est de nationalité étrangère.

Le Conseil comprend en outre 3 autres personnalités extérieures qualifiées : Messieurs Marc Ladreit de Lacharrière, Gilles Pinoncély et David de Rothschild.

Les représentants de l'actionnaire de contrôle de la Société sont au nombre de 6 et ne disposent pas de la majorité des voix au Conseil d'administration.

Monsieur Pierre Giacometti participe également aux réunions du Conseil d'administration en qualité de censeur.

#### **Huitième résolution**

##### **Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Sylvia Jay**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Sylvia Jay arrive à échéance à l'issue de la présente réunion, décide de renouveler Madame Sylvia Jay dans son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### **Neuvième résolution**

##### **Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Catherine Lucet**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Catherine Lucet arrive à échéance à l'issue de la présente réunion, décide de renouveler Madame Catherine Lucet dans son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### **Dixième résolution**

##### **Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Rose-Marie Van Lerberghe**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Rose-Marie Van Lerberghe arrive à échéance à l'issue de la présente réunion, décide de renouveler Madame Rose-Marie Van Lerberghe dans son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### **Onzième résolution**

##### **Renouvellement du mandat d'administrateur de la société Finatis**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de la société Finatis arrive à échéance à l'issue de la présente réunion, décide de renouveler la société Finatis dans son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### **Douzième résolution**

##### **Nomination de la société Cobivia en qualité d'administrateur**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer la société Cobivia en qualité de nouvel administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## Résolution 13 : Achat par la Société de ses propres actions

### Présentation

La **13<sup>e</sup> résolution** renouvelle l'autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, d'acheter des actions de la Société, étant précisé que cette dernière ne peut détenir plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital. Le prix maximum d'achat est fixé à 120 euros par action.

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014 et sur la base des données à fin janvier 2015, la Société a acquis 67 000 actions en couverture de tout plan d'options d'achat d'actions, de tout plan d'épargne ou de toute attribution gratuite d'actions. Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité, 2,87 millions d'actions ont été achetées et 2,86 millions d'actions ont été cédées.

Au 31 janvier 2015, la Société détenait 29 294 actions (0,03 % du capital) dont 19 294 actions affectées à l'objectif de couverture de tout plan d'options d'achat d'actions, de tout plan d'épargne ou de toute attribution gratuite d'actions et 10 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Les objectifs du programme de rachat sont détaillés dans la 13<sup>e</sup> résolution ainsi que dans le descriptif du programme de rachat figurant au chapitre 9 (page 245).

En cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, la Société ne pourra utiliser la présente autorisation qu'à l'effet de satisfaire des engagements de livraisons de titres, notamment dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions, ou d'opérations stratégiques engagés et annoncés avant le lancement de l'offre publique.

## Treizième résolution

### Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment :

- d'assurer la liquidité et d'animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou d'un titre de créance convertible ou échangeable en actions de la Société ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans le respect des pratiques de marchés admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de les annuler en vue d'optimiser le résultat par action dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en particulier, par interventions sur le marché réglementé ou de gré à gré, y

compris par transaction de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles dans les conditions autorisées par les autorités de marché compétentes, pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de façon significative la volatilité du titre. Les actions pourront, en outre, faire l'objet de prêts, conformément aux dispositions des articles L. 211-22 et suivants du Code monétaire et financier.

Le prix d'achat des actions ne devra pas excéder cent vingt (120) euros par action.

L'utilisation de cette autorisation ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues par la Société à plus de 10 % du nombre total des actions, soit, sur la base du capital au 31 janvier 2015, déduction faite des 30 222 actions détenues en propre ou dans le cadre de l'autocontrôle au 31 janvier 2015, et sauf à les avoir annulées ou cédées au préalable, 11 287 302 actions, pour un montant maximal de 1 354 millions d'euros, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10 % visé ci-dessus, correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration est donnée pour une durée de dix-huit mois. Elle met fin et remplace celle précédemment accordée par la dixième résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 6 mai 2014.

En cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, la Société ne pourra utiliser la présente autorisation qu'à l'effet de satisfaire des engagements de livraisons de titres, notamment dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions, ou d'opérations stratégiques engagés et annoncés avant le lancement de l'offre publique.

En conséquence, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration avec faculté de délégation, à l'effet de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres des achats et ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et toutes autres formalités, et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

## 10.3.2. RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Résolution 14 : Augmentation de capital sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

#### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait délégué à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dont elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Afin de permettre à votre Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il vous est proposé sous la **14<sup>e</sup> résolution** de déléguer à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, votre compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser :

- **60 millions d'euros** (35 % du capital), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital (contre 80 millions d'euros auparavant), et
- **2 milliards d'euros**, s'il s'agit de titres de créance.

### Quatorzième résolution

#### **Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec maintien du droit préférentiel de souscription**

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital, dans le cadre des articles L. 225-127, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91, L. 228-92, L. 228-93, L. 228-94 et suivants du Code de commerce,

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux, ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation. La souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
- décide que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de

titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être libellées en euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

Les émissions de bons de souscription à des actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser soixante (60) millions d'euros, s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux (2) milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

L'Assemblée générale autorise également le Conseil d'administration, pour permettre aux titulaires de valeurs mobilières d'exercer leur droit d'attribution d'actions nouvelles de la Société, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de soixante (60) millions d'euros auquel s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Le Conseil d'administration pourra, conformément à la loi, instituer, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières, s'il le juge utile, un droit de souscription à titre réductible en vertu duquel les actions qui n'auraient pas été souscrites à titre irréductible seront attribuées aux actionnaires qui auront souscrit un nombre d'actions supérieur à celui auquel ils pouvaient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent, et en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil pourra limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée.

En outre, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, à répartir librement tout ou partie des actions ou des valeurs mobilières non souscrites et/ou offrir au public tout ou partie des actions ou des valeurs mobilières non souscrites.

Cette délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles lesdites valeurs mobilières pourront donner droit.

Cette délégation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet, données par les Assemblées générales précédentes.

Dans les limites fixées par l'Assemblée générale, et conformément à la loi, le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs pour décider de ou des émissions, pour en fixer les conditions, la nature et caractéristiques, notamment le prix d'émission avec ou sans prime des actions et des autres valeurs mobilières à émettre et la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme, pour constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient, pour imputer les frais d'émission sur la prime, pour procéder à la modification des statuts et pour demander l'admission, le cas échéant, aux négociations sur un marché réglementé des actions et autres valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'administration pourra en particulier :

- fixer, en cas d'émission immédiate de titres de créance, le montant, la durée, la monnaie d'émission, le caractère subordonné ou non, le taux d'intérêt fixe, variable, à coupon zéro, indexé ou autre et sa date de paiement, les conditions de capitalisation de l'intérêt, les modalités et le prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, du ou des emprunts, ainsi que les conditions dans lesquelles ils donneront droit à des actions de la Société et les autres modalités d'émission (y compris, le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) ;
- modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités des valeurs mobilières émises ou à émettre dans le respect des formalités applicables ;
- prendre toutes mesures pour protéger les titulaires de droits et valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions nouvelles de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai fixé en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- conclure tous accords, notamment, avec tous établissements de crédit, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités en vue d'assurer la réalisation et la bonne fin de toute émission décidée en vertu de la présente délégation ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission.

### **Résolution 15 : Augmentation de capital par voie d'offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

#### **Présentation**

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait délégué à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dont elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Afin de permettre à votre Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il vous est proposé sous la **15<sup>e</sup> résolution** de déléguer à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, votre compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public.

Au titre de cette délégation, le Conseil d'administration aura la faculté d'instituer, s'il le juge utile pour tout ou partie d'une émission, un délai de priorité de souscription irréductible et/ou réductible en faveur des actionnaires.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser :

- **17,3 millions d'euros** (10 % du capital), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital (contre 35 millions d'euros auparavant) ; et
- **2 milliards d'euros**, s'il s'agit de titres de créance.

Le prix d'émission serait au moins égal au minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission, lequel minimum est, à ce jour, égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché réglementé d'Euronext Paris des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

### Quinzième résolution

#### **Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public**

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital, dans le cadre des articles L. 225-127, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92, L. 228-93, L. 228-94 et suivants du Code de commerce,

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission, par voie d'offre au public, d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux, ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation. La souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
- décide que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être libellées en euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros, s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux (2) milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

L'Assemblée générale autorise également le Conseil d'administration, pour permettre aux titulaires de valeurs mobilières d'exercer leur droit d'attribution d'actions nouvelles de la Société, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros.

L'Assemblée générale décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre. Toutefois, l'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le pouvoir d'instituer, s'il le juge utile pour tout ou partie d'une émission, un délai de priorité de souscription irréductible et/ou réductible en faveur des actionnaires et d'en fixer les modalités et conditions d'exercice, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France, à l'étranger et/ou sur le marché international.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, lors de toute offre publique d'échange décidée par la Société sur ses propres titres, le pouvoir de remettre en échange des valeurs mobilières visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce, émises dans le cadre de la présente émission.

Cette délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles lesdites valeurs mobilières pourront donner droit.

Le prix d'émission des actions qui sera fixé par le Conseil d'administration sera au moins égal au minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission, lequel minimum est, à ce jour, égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché réglementé d'Euronext Paris des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, et après correction, le cas échéant, de cette moyenne en cas de différence de date de jouissance.

Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit, qui seront fixés par le Conseil d'administration, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être ultérieurement perçue par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent.

Cette délégation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet, données par les Assemblées générales précédentes.

Dans les limites fixées par l'Assemblée générale et conformément à la loi, le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs pour décider de ou des émissions, pour en fixer les conditions, la nature et les caractéristiques, notamment le prix d'émission avec ou sans prime des actions et des autres valeurs mobilières à émettre et la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme, pour constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient, pour imputer les frais d'émission sur la prime, pour procéder à la modification des statuts et pour demander l'admission, le cas échéant, aux négociations sur un marché réglementé des actions et autres valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'administration pourra en particulier :

- fixer, en cas d'émission immédiate de titres de créance, le montant, la durée, la monnaie d'émission, le caractère subordonné ou non, le taux d'intérêt fixe, variable, à coupon zéro, indexé ou autre et sa date de paiement, les conditions de capitalisation de l'intérêt, les modalités et le prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, du ou des emprunts, ainsi que les conditions dans lesquelles ils donneront droit à des actions de la Société et les autres modalités d'émission (y compris, le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) ;
- modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités des valeurs mobilières émises ou à émettre dans le respect des formalités applicables ;
- prendre toutes mesures pour protéger les titulaires de droits et valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions nouvelles de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai fixé en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- conclure tous accords, notamment, avec tous établissements de crédit, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités en vue d'assurer la réalisation et la bonne fin de toute émission décidée en vertu de la présente délégation ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission.

### **Résolution 16 : Augmentation de capital par voie de placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

#### **Présentation**

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait délégué à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dont elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Afin de permettre à votre Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il vous est proposé sous la **16<sup>e</sup> résolution** de déléguer à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, votre compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de toute société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser :

- **17,3 millions d'euros** (10 % du capital), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital (contre 10 % du capital par an auparavant), et
- **2 milliards d'euros**, s'il s'agit de titres de créance.

Le prix d'émission sera au moins égal au minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission, lequel minimum est, à ce jour, égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché réglementé d'Euronext Paris des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

### **Seizième résolution**

#### **Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes de toute autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier**

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital, dans le cadre des articles L. 225-127, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92, L. 228-93, L. 228-94 et suivants du Code de commerce,

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières

donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la Société, par l'attribution, au choix de la Société, soit d'actions nouvelles, soit d'actions existantes de la Société, soit une combinaison des deux, ou encore d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation. La souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

- décide que les valeurs mobilières ainsi émises et donnant droit à l'attribution d'actions nouvelles ou existantes de la Société ou d'actions existantes d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être libellées en euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros, s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux (2) milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

L'Assemblée générale autorise également le Conseil d'administration, pour permettre aux titulaires de valeurs mobilières d'exercer leur droit d'attribution d'actions nouvelles de la Société, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros.

L'Assemblée générale décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre au profit des personnes visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Cette délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles lesdites valeurs mobilières pourront donner droit.

Le prix d'émission des actions qui sera fixé par le Conseil d'administration sera au moins égal au minimum prévu par la réglementation en vigueur au jour de l'émission, lequel minimum est, à ce jour, égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché réglementé d'Euronext Paris des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, et après correction, le cas échéant, de cette moyenne en cas de différence de date de jouissance.

Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit, qui seront fixés par le Conseil d'administration, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être ultérieurement perçue par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent.

Cette délégation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet, données par les Assemblées générales précédentes.

Dans les limites fixées par l'Assemblée générale et conformément à la loi, le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs pour décider de ou des émissions, pour en fixer les conditions, la nature et les caractéristiques, notamment le prix d'émission avec ou sans prime des actions et des autres valeurs mobilières à émettre et la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme, pour constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient,

pour imputer les frais d'émission sur la prime, pour procéder à la modification des statuts et pour demander l'admission, le cas échéant, aux négociations sur un marché réglementé des actions et autres valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'administration pourra en particulier :

- déterminer les personnes visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier au profit desquelles la ou les émissions seraient effectuées ;
- fixer, en cas d'émission immédiate de titres de créance, le montant, la durée, la monnaie d'émission, le caractère subordonné ou non, le taux d'intérêt fixe, variable, à coupon zéro, indexé ou autre et sa date de paiement, les conditions de capitalisation de l'intérêt, les modalités et le prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, du ou des emprunts, ainsi que les conditions dans lesquelles ils donneront droit à des actions de la Société et les autres modalités d'émission (y compris, le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) ;
- modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités des valeurs mobilières émises ou à émettre dans le respect des formalités applicables ;
- prendre toutes mesures pour protéger les titulaires de droits et valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions nouvelles de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai fixé en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- conclure tous accords, notamment, avec tous établissements de crédit, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités en vue d'assurer la réalisation et la bonne fin de toute émission décidée en vertu de la présente délégation ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission.

### **Résolution 17 : Fixation dérogatoire du prix d'émission dans le cadre d'augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

#### **Présentation**

Sous la **17<sup>e</sup> résolution**, il vous est proposé d'autoriser votre Conseil d'administration, dans le cadre d'émissions sans droit préférentiel de souscription par offres au public (15<sup>e</sup> résolution) ou par placements privés (16<sup>e</sup> résolution), dans la limite de 10 % du capital social par an, à fixer le prix d'émission sur la base de la moyenne pondérée du cours de l'action au cours des dix dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.

## Dix-septième résolution

### Autorisation conférée au Conseil d'administration, en cas d'émissions sans droit préférentiel de souscription par offres au public ou par placements privés, pour fixer le prix d'émission selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, dans le cadre de l'article L. 225-136 du Code de commerce, lors d'une émission réalisée en vertu des quinzième et seizième résolutions de la présente Assemblée, à fixer, par exception aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce, le prix d'émission selon les conditions suivantes :

- Le prix d'émission sera égal au prix moyen pondéré de l'action au cours des dix dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.

- Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, compte tenu du nombre d'actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être ultérieurement perçue par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent.

Le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social par an, cette limite étant appréciée au jour de l'émission, compte non tenu du montant nominal du capital susceptible d'être augmenté par suite de l'exercice de tous droits et valeurs mobilières déjà émis et dont l'exercice est différé par rapport à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale.

Cette autorisation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

## Résolution 18 : Faculté d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires

### Présentation

La **18<sup>e</sup> résolution** a pour objet d'autoriser votre Conseil d'administration, dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions), à augmenter le montant des émissions, en cas de demandes excédentaires, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Ainsi, votre Conseil d'administration aurait la faculté, dans les 30 jours de la clôture de la souscription, d'augmenter le nombre de titres émis, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et du plafond prévu par les 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions et du plafond global prévu à la 22<sup>e</sup> résolution.

## Dix-huitième résolution

### Autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription le montant des émissions en cas de demandes excédentaires

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou

plusieurs Directeurs généraux délégués, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, lors de toute émission réalisée en vertu des quatorzième, quinzième et seizième résolutions de la présente Assemblée et sur ses seules décisions, à émettre un nombre d'actions ou de valeurs mobilières supérieur à celui initialement fixé au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et dans la limite du plafond prévu par les quatorzième, quinzième et seizième résolutions et du plafond global prévu à la vingt-deuxième résolution.

Cette autorisation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

### Résolution 19 : Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

#### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait délégué à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Il vous est proposé sous la **19<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette délégation, pour une durée de 26 mois, dans la limite d'un montant nominal total de **60 millions d'euros** (35 % du capital), contre 80 millions d'euros auparavant.

### Dix-neuvième résolution

#### Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-130 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

Le montant d'augmentation de capital résultant des émissions réalisées au titre de la présente résolution ne devra pas excéder le montant nominal de soixante (60) millions d'euros, compte non tenu du montant nécessaire pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions.

L'Assemblée générale confère au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, notamment à l'effet de :

- arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et, notamment, fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à compter de laquelle l'élévation de la valeur nominale prendra effet ;
- prendre toutes les mesures destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital au jour de l'augmentation de capital ;
- arrêter les conditions d'utilisation des droits formant rompus et, notamment, décider que ces droits ne seront pas négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits, au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres de capital attribués ;
- constater l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions, modifier les statuts en conséquence, demander l'admission des actions sur un marché réglementé et procéder à toutes formalités de publicité requises ;
- et, généralement, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

Cette délégation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

### Résolution 20 : Augmentation de capital dans le cadre d'une offre publique initiée par la Société

#### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait délégué à votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique mise en œuvre par votre Société sur les titres d'une autre société cotée.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Afin de permettre à votre Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il vous est proposé sous la **20<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette délégation pour une durée de 26 mois.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser :

- **17,3 millions d'euros** (10 % du capital), s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital (contre 50 millions d'euros auparavant), et
- **2 milliards d'euros**, s'il s'agit de titres de créance.

## Vingtième résolution

### Délégation de compétence conférée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par Casino, Guichard-Perrachon sur les titres d'une autre société cotée avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, l'émission d'actions ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en rémunération des actions ou valeurs mobilières apportées à toute offre publique d'échange, mixte ou alternative, initiée par la Société sur des actions ou valeurs mobilières d'une autre société inscrite à l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide expressément de supprimer en tant que de besoin le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières.

Le montant nominal total des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser

dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros, s'il s'agit de titres représentant une quotité du capital, et deux (2) milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites, s'il s'agit de titres de créance.

L'Assemblée générale autorise également le Conseil d'administration, pour permettre aux titulaires de valeurs mobilières d'exercer leur droit d'attribution d'actions nouvelles de la Société, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros.

L'Assemblée générale prend acte que l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.

Le Conseil d'administration aura tout pouvoir à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution, notamment de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, de constater le nombre de titres apportés à l'échéance, de fixer les conditions, la nature et les caractéristiques des actions ou autres valeurs mobilières remises à l'échange, d'inscrire au passif du bilan la prime d'apport sur laquelle il pourra être imputé, s'il y a lieu, l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération et de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et la bonne fin des opérations autorisées par la présente délégation et, généralement, faire le nécessaire.

La présente autorisation est consentie pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée ; elle met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

## Résolution 21 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports de titres consentis à la Société

### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait autorisé votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Afin de permettre à votre Société de faire appel au marché financier, si cela s'avérait nécessaire pour la poursuite de sa stratégie de développement, il vous est proposé sous la **21<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette autorisation pour une durée de 26 mois, dans les mêmes conditions.

## Vingt-et-unième résolution

### Délégation de pouvoirs conférée au Conseil d'administration, dans la limite de 10 % du capital de la Société, à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes et statuant conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, tous pouvoirs à l'effet de décider, dans la limite de 10 % du capital de la Société, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières à émettre.

L'Assemblée générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers et leurs valeurs (y compris, pour réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation

des apports ou la rémunération des avantages particuliers), pour fixer les conditions, la nature et les caractéristiques des actions et autres valeurs mobilières à émettre, pour constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports et, généralement, faire le nécessaire.

Cette délégation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

### Résolution 22 : Limitation globale des autorisations financières

#### Présentation

La **22<sup>e</sup> résolution** a pour objet de limiter le montant global des émissions de titres de capital ou de titres de créances pouvant être réalisées sur la base des 14<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions.

Ainsi, le montant nominal global des augmentations de capital qui pourront être réalisées, immédiatement et/ou à terme, ne pourra dépasser **60 millions d'euros** (35 % du capital), contre 80 millions d'euros auparavant, étant précisé que le montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sans droit préférentiel de souscription ne pourra dépasser **17,3 millions d'euros** (10 % du capital).

Le montant nominal global des émissions de titres de créance ne pourra dépasser **2 milliards d'euros**.

Par ailleurs, le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage des délégations et autorisations conférées sous les 14<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

### Vingt-deuxième résolution

#### Limitation globale des autorisations financières conférées au Conseil d'administration

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et sous réserve de l'adoption des quatorzième à vingt-et-unième résolutions qui précèdent,

décide que :

- le montant nominal global des émissions de titres de créance qui pourront être réalisées sur la base de ces résolutions ne pourra dépasser deux (2) milliards d'euros ou sa contre-valeur en devises ou en unités monétaires composites ;
- le montant nominal global des augmentations de capital qui pourront être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sur la base de ces résolutions, ne pourra dépasser soixante (60) millions d'euros, étant précisé que le montant global des augmentations de capital qui pourront être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sans droit préférentiel de souscription ne pourra dépasser dix-sept millions trois cent mille (17 300 000) euros, compte non tenu du montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières conformément à la loi.

L'Assemblée générale prend acte que le montant nominal global de soixante (60) millions d'euros n'inclut pas le montant nominal des actions :

- à émettre lors de l'exercice des options de souscription réservées aux salariés ;
- à attribuer aux salariés en cas de distribution d'actions gratuites à émettre par voie d'augmentation de capital ;
- à émettre, le cas échéant, au profit des salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société, conformément à la vingt-septième résolution ;
- à attribuer aux actionnaires en paiement du dividende en actions.

L'Assemblée générale extraordinaire décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage des délégations et autorisations conférées sous les quatorzième à vingt-et-unième résolutions à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

## Résolution 23 : Annulation par voie de réduction de capital des actions achetées par la Société

### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait autorisé votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à réduire le capital social par annulation, dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'annulation (c'est-à-dire ajusté en fonction des opérations intervenues sur le capital social), des actions que la Société viendrait à acquérir en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et ce, par périodes de 24 mois.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Il vous est proposé sous la **23<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette autorisation pour une durée de 26 mois, dans les mêmes conditions.

## Vingt-troisième résolution

### Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions détenues en propre

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à procéder à tout moment, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social par annulation, dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'annulation (c'est-à-dire ajusté en fonction des opérations intervenues sur le capital social depuis l'entrée en vigueur de la présente résolution), des actions que la Société viendrait à acquérir en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et ce, par périodes de vingt-quatre mois.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de réaliser cette ou ces opérations de réduction du capital social dans les limites ci-dessus fixées et notamment constater sa réalisation et imputer la différence entre le prix d'achat des actions et leur valeur nominale sur le poste de réserve ou de prime de son choix, modifier les statuts en conséquence et procéder à toute formalité.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

En conséquence, le Conseil d'administration prendra toutes les mesures nécessaires et effectuera toutes les formalités légales et statutaires pour mener à bonne fin ces opérations et, notamment, procéder à la modification corrélative des statuts.

## Résolutions 24 et 25 : Options d'achat ou de souscription d'actions

### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait autorisé votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à consentir des options d'achat et de souscription d'actions au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Il vous est proposé sous la **24<sup>e</sup> résolution (options d'achat)** et la **25<sup>e</sup> résolution (options de souscription)** de renouveler ces autorisations pour une durée de 26 mois.

Au titre de ces autorisations, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peuvent être bénéficiaires d'options d'achat, ni d'options de souscription.

Le nombre total d'options d'achat et/ou de souscription d'actions pouvant être consenti ne pourra être supérieur à **2 % du capital social**.

Le prix d'achat ou de souscription des actions ne pourra pas être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seraient consenties. Concernant les options d'achat d'actions, le prix de souscription ne pourra pas également être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Le délai pendant lequel les options devraient être exercées ne pourra être supérieur à sept ans.

## Vingt-quatrième résolution

### Autorisations de consentir des options d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options d'achat sur les actions de la Société

provenant d'achats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi, au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés ou groupements visés à l'article L. 225-180 du Code de commerce, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peuvent pas être bénéficiaires d'options d'achat.

Le nombre total d'options d'achat d'actions pouvant être consenties dans le cadre de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 2 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société à ce jour, compte tenu des attributions consenties au titre de la vingt-cinquième résolution sous réserve

de son adoption par l'Assemblée générale extraordinaire, mais sans tenir compte, en revanche, des options d'achat ou de souscription d'actions précédemment conférées et non encore exercées.

Le prix d'achat des actions par les bénéficiaires ne pourra être inférieur ni à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seront consenties, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Le délai pendant lequel les options devront être exercées ne pourra être supérieur à sept ans.

Si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société réalise l'une des opérations financières prévues par la loi, le Conseil d'administration devra procéder, dans les conditions réglementaires, à un ajustement du nombre et du prix des actions susceptibles d'être achetées par l'exercice des options consenties.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration pour :

- désigner les bénéficiaires des options ;
- arrêter le nombre d'options consenties à chacun d'eux ;
- fixer, dans les limites sus-indiquées, le prix d'achat des actions et le délai pendant lequel les options pourront être exercées ;
- imposer, le cas échéant, un délai pendant lequel les options ne pourront être exercées et/ou un délai pendant lequel les actions acquises ne pourront pas être cédées, sans que ce délai puisse excéder trois ans à compter de la levée des options ;
- prendre toutes décisions nécessaires dans le cadre de la présente autorisation, consentir toutes délégations et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

### Vingt-cinquième résolution

#### **Autorisations de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées**

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options de souscription d'actions de la Société, au bénéfice des membres du personnel de la Société ainsi que du personnel et des mandataires sociaux des sociétés ou groupements visés à l'article L. 225-180 du Code de commerce, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peuvent pas être bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

Le nombre total d'options de souscription d'actions pouvant être consenties dans le cadre de la présente autorisation ne pourra donner le droit de souscrire à un nombre d'actions supérieur à 2 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société à ce jour, compte tenu des attributions consenties au titre de la vingt-quatrième résolution sous réserve de son adoption par l'Assemblée générale extraordinaire, mais sans tenir compte, en revanche, des options d'achat ou de souscription d'actions précédemment conférées et non encore exercées.

Le prix de souscription des actions ne pourra être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seront consenties et le délai pendant lequel les options devront être exercées ne pourra être supérieur à sept ans.

Les actionnaires renoncent expressément, au profit des bénéficiaires des options, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société réalise l'une des opérations financières prévues par la loi, le Conseil d'administration devra procéder, dans les conditions réglementaires, à un ajustement du nombre et du prix des actions susceptibles d'être souscrites par l'exercice des options consenties.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration pour :

- désigner les bénéficiaires des options ;
- arrêter le nombre d'options consenties à chacun d'eux ;
- fixer, dans les limites sus-indiquées, le prix de souscription des actions et le délai pendant lequel les options pourront être exercées ;
- imposer, le cas échéant, un délai pendant lequel les options ne pourront être exercées et/ou un délai pendant lequel les actions souscrites ne pourront pas être cédées, sans que ce délai puisse excéder trois ans à compter de la levée des options.

En outre, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration pour :

- suspendre temporairement l'exercice des options en cas de réalisation d'opérations impliquant le détachement d'un droit de souscription ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations ;
- prendre toutes décisions nécessaires dans le cadre de la présente autorisation, consentir toutes délégations ;
- constater la ou les augmentations de capital résultant de l'exercice des options, modifier les statuts en conséquence et généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

## Résolution 26 : Autorisation d'attribuer gratuitement des actions de la Société

### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait autorisé votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à attribuer gratuitement des actions de la Société au bénéfice des membres du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Dans le cadre de cette autorisation, votre Conseil d'administration a attribué 142 144 actions gratuites au 31 janvier 2015. Aucun dirigeant mandataire social de la Société n'est bénéficiaire d'actions gratuites. Le détail des différents plans en cours de validité au 31 janvier 2015 figure à la page 254.

Il vous est proposé sous la **26<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette autorisation pour une durée de 26 mois.

Au titre de cette autorisation, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peuvent être bénéficiaires d'actions gratuites.

Le nombre total d'actions pouvant être attribué gratuitement ne pourra être supérieur à **1 % du capital social**.

Les actions seront attribuées définitivement à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition et devront être conservées par ces derniers pendant une durée minimale, ces période et durée étant fixées par le Conseil d'administration, ne pouvant être inférieures à celles fixées par les dispositions légales en vigueur au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire voire supprimer cette période de conservation selon les bénéficiaires concernés.

## Vingt-sixième résolution

### Autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société au bénéfice des membres du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel de la Société ou de certaines catégories d'entre eux, ainsi qu'aux membres du personnel des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peuvent pas être bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 1 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société à ce jour.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, alternativement ou cumulativement, dans la limite fixée à l'alinéa précédent :

- à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce et/ou
- à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à augmenter le capital social du montant nominal maximum correspondant au nombre d'actions attribuées et prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.

L'Assemblée générale décide que les actions seront attribuées définitivement à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition et devront être conservées par ces derniers

pendant une durée minimale, ces période et durée étant fixées par le Conseil d'administration, ne pouvant être inférieures à celles fixées par les dispositions légales en vigueur au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire voire supprimer cette période de conservation selon les bénéficiaires concernés.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 10 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition, et toute autre condition financière ou de performance individuelle ou collective ;
- de déterminer, dans les conditions et limites légales, les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions ;
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci ;
- de lever l'indisponibilité des actions durant la période de conservation en cas de licenciement, de mise à la retraite, d'invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues par les dispositions de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, ou de décès ;
- de doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves dont la Société a la libre disposition ;
- de procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires ;

- en cas d'augmentation de capital, de modifier les statuts en conséquence et de procéder à toutes formalités nécessaires ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par le 3° dudit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation. Elle met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

### Résolution 27 : Autorisation d'augmenter le capital au profit des salariés

#### Présentation

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 22 avril 2013 avait autorisé votre Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à augmenter le capital social ou à céder des actions autodétenues au profit des salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Votre Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette délégation.

Il vous est proposé sous la **27<sup>e</sup> résolution** de renouveler cette autorisation, pour une durée de 26 mois.

Le nombre total d'actions pouvant être émises ou cédées ne pourra être supérieur à **2 % du capital social** (contre 3 % auparavant).

Le prix de souscription des actions sera fixé conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail (moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, éventuellement diminuée d'une décote n'excédant pas 20 % ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure ou égale à dix ans).

Le Conseil d'administration pourra également décider l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution et, le cas échéant, de l'abondement et de la décote sur le prix de souscription, ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires.

### Vingt-septième résolution

#### Autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital ou de céder des actions autodétenues au profit des salariés

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, et statuant dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi avec faculté de subdélégation en application des articles L. 225-129-2 et L. 225-129-6 du Code de commerce, à procéder, sur ses seules décisions et s'il le juge utile, à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions,

- soit à l'occasion de la mise en œuvre de toute émission en numéraire de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- soit dans la mesure où il apparaît au vu du rapport du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-102 du Code de commerce que les actions détenues collectivement par les salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent moins de 3 % du capital social.

La souscription à cette augmentation de capital sera réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la société Casino, Guichard-Perrachon et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce et dans les conditions fixées par l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

L'Assemblée générale décide expressément de supprimer, au profit des bénéficiaires des augmentations de capital éventuellement décidées en vertu de la présente autorisation, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seront émises.

Le nombre total d'actions pouvant être émises en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 2 % du nombre total des actions représentant le capital social de la Société à ce jour, étant précisé que ce plafond est indépendant du plafond visé à la quinzième résolution et du plafond global prévu à la vingt-deuxième résolution.

Le prix de souscription des actions sera fixé conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

L'Assemblée générale décide également que le Conseil d'administration pourra décider l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution et, le cas échéant, de l'abondement et de la décote sur le prix de souscription, ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à céder les actions acquises par la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-206 et suivants du Code de commerce, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans la limite de 2 % des titres émis par la Société aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce et dans les conditions fixées par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette autorisation, donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, met fin à toutes les autorisations ayant le même objet données par les Assemblées générales précédentes.

La ou les augmentations de capital ne seront réalisées qu'à concurrence du nombre d'actions souscrites par les salariés individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, à émettre un nombre d'actions supérieur à celui initialement fixé au même prix que celui retenu pour l'émission initiale dans la limite du plafond prévu ci-dessus.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et procéder à cette ou à ces émissions dans les limites ci-dessus fixées, aux dates, dans les délais et suivant les modalités qu'il fixera en conformité avec les prescriptions statutaires et légales et plus particulièrement :

- d'arrêter les modalités de la ou des émissions réservées et, notamment, de déterminer si les émissions pourraient avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs ;
- de fixer les montants des augmentations de capital, les dates et la durée de la période de souscription, les modalités et délais éventuels accordés aux souscripteurs pour libérer leurs titres, les conditions d'ancienneté que devront remplir les souscripteurs d'actions nouvelles ;
- sur ces seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- de constater le montant des augmentations de capital correspondantes et de modifier les statuts en conséquence des augmentations de capital directes ou différées ;
- et d'une manière générale, de prendre toutes mesures et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service des valeurs mobilières dont l'émission est autorisée.

### Résolutions 28 à 30 : Fusion par voie d'absorption des sociétés Frénil Distribution et Majaga

#### Présentation

Afin de poursuivre la simplification des structures du Groupe, il vous est proposé la fusion par voie d'absorption par votre Société de ses filiales Frénil Distribution **[28<sup>e</sup> résolution]** et Majaga **[29<sup>e</sup> résolution]**.

Les conditions de ces opérations vous sont présentées dans le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire (page 259 et suivantes).

La consistance des apports et les conditions financières des opérations ont été déterminées sur la base des comptes au 31 décembre 2014. Toutes les opérations faites, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, par les sociétés absorbées seront considérées comme l'ayant été, tant activement que passivement, pour le compte de la société absorbante. Les sociétés absorbées étant contrôlées par votre Société, l'ensemble des actifs et passifs apportés a été évalué à la valeur nette comptable en application du règlement n° 2004-01 du 4 mai 2004 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées.

Votre société détenant la totalité du capital des sociétés absorbées, à l'exception d'une action, et ne pouvant recevoir de ses propres actions, **39 actions Casino** seront émises pour rémunérer les droits de l'actionnaire ou associé minoritaire de chacune des sociétés absorbées, et attribuées à l'ayant droit à raison de 38 actions Casino pour 1 action Frénil Distribution et 1 action Casino pour 1 action Majaga.

Monsieur Michel Tamet, Commissaire à la fusion, a vérifié que les valeurs relatives attribuées aux actions des sociétés participant à l'opération sont pertinentes et que le rapport d'échange des droits sociaux est équitable. Par ailleurs, il a apprécié la valeur des apports effectués par les sociétés absorbées.

Le capital de la Société sera ainsi augmenté d'un montant de 59,67 euros, avec une prime de fusion globale de 1 345,34 euros.

Sous la **30<sup>e</sup> résolution**, les actionnaires sont appelés à constater l'augmentation de capital et à modifier l'article 6 des statuts.

### Vingt-huitième résolution

#### Fusion par voie d'absorption de la société Frénil Distribution

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et du Commissaire à la fusion, ainsi que du projet de contrat de fusion, suivant acte sous seing privé en date à Saint-Étienne du 12 mars 2015, de la société Frénil Distribution, société anonyme au capital de 39 000 euros, dont le siège social est situé 1, Esplanade de France – 42000 Saint-Étienne, identifiée sous le numéro 300 900 578 R. C.S. Saint-Étienne,

- approuve dans toutes ses dispositions le projet de fusion et l'évaluation des apports qu'il contient ;
- décide la fusion de la Société avec la société Frénil Distribution, et prenant acte de l'approbation de cette fusion par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la société Frénil Distribution en date du 29 avril 2015 ;
- constate que cette fusion est réalisée et qu'en conséquence, la société Frénil Distribution se trouve dissoute par anticipation sans qu'il y ait lieu à liquidation ;
- approuve le rapport d'échange de 38 actions Casino pour 1 action Frénil Distribution et l'augmentation de capital qui en résulte.

La société Casino, Guichard-Perrachon, en rémunération de cet apport, émettra 38 actions de 1,53 euro avec une prime de fusion de 1 244,90 euros.

Ces actions nouvelles seront attribuées à l'actionnaire de la société Frénil Distribution autre que Casino, Guichard-Perrachon, celle-ci ne pouvant détenir ses propres actions auxquelles lui auraient donné droit les 999 actions de la société absorbée dont elle est propriétaire.

La prime de fusion sera inscrite à un compte spécial au passif du bilan de la société Casino, Guichard-Perrachon et pourra recevoir toute affectation décidée par l'ensemble des actionnaires.

### Vingt-neuvième résolution

#### Fusion par voie d'absorption de la société Majaga

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et du Commissaire à la fusion, ainsi que du projet de contrat de fusion, suivant acte sous seing privé en date à Saint-Étienne du 4 mars 2015, de la société Majaga, société par actions simplifiée au capital de 80 000 euros, dont le siège social est situé 1, Esplanade de France – 42000 Saint-Étienne, identifiée sous le numéro 409 210 671 R. C.S. Saint-Étienne,

- approuve dans toutes ses dispositions le projet de fusion et l'évaluation des apports qu'il contient ;
- décide la fusion de la Société avec la société Majaga, et prenant acte de l'approbation de cette fusion par l'Assemblée générale extraordinaire des associés de la société Majaga en date du 28 avril 2015 ;
- constate que cette fusion est réalisée et qu'en conséquence, la société Majaga se trouve dissoute par anticipation sans qu'il y ait lieu à liquidation ;
- approuve le rapport d'échange de 1 action Casino pour 1 action Majaga et l'augmentation de capital qui en résulte.

La société Casino, Guichard-Perrachon, en rémunération de cet apport, émettra 1 action de 1,53 euro avec une prime de fusion de 100,44 euros.

Cette action nouvelle sera attribuée à l'associé de la société Majaga, autre que Casino, Guichard-Perrachon, celle-ci ne pouvant détenir ses propres actions auxquelles lui auraient donné droit les 4 999 actions de la société absorbée dont elle est propriétaire.

La prime de fusion sera inscrite à un compte spécial au passif du bilan de la société Casino, Guichard-Perrachon et pourra recevoir toute affectation décidée par l'ensemble des actionnaires.

### Trentième résolution

#### Constatation de l'augmentation de capital résultant des fusions qui précèdent et modification de l'article 6 des statuts

L'Assemblée générale extraordinaire, prenant acte de l'approbation des vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions, constate que le capital de la Société sera augmenté d'une somme de 59,67 euros par la création de 39 actions de 1,53 euro de valeur nominale et modifie l'article 6 des statuts comme suit :

Article 6 – Apports en nature – capital social

Il est rajouté les alinéas suivants au paragraphe I :

"[...]

*jj) Suivant acte sous seing privé en date du 12 mars 2015 et décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2015, la société Frénil Distribution a fait apport, à titre de fusion, de la totalité de son actif contre la prise en charge de la totalité de son passif, moyennant l'attribution de 38 actions de 1,53 euro, émises avec une prime globale de 1 244,90 euros.*

*kk) Suivant acte sous seing privé en date du 4 mars 2015 et décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2015, la société Majaga a fait apport, à titre de fusion, de la totalité de son actif contre la prise en charge de la totalité de son passif, moyennant l'attribution de 1 action de 1,53 euro, émise avec une prime globale de 100,44 euros."*

La rédaction du paragraphe II est désormais la suivante :

*"II. Le capital social est fixé à 173 158 057,53 euros divisé en 113 175 201 actions de 1,53 euro nominal chacune, entièrement libérées."*

## Résolution 31 : Modification statutaire relative aux modalités de participation aux Assemblées générales

### Présentation

L'article 4 du décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la rédaction de l'article R. 225-85 du Code de commerce, d'une part, en substituant l'inscription en compte des titres à l'enregistrement comptable des titres et, d'autre part, en ramenant de trois jours ouvrés à deux jours ouvrés la date limite d'inscription en compte des titres de l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée et pour la délivrance de l'attestation pour l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée générale et qui n'aurait pas reçu sa carte d'admission.

Il est en conséquence proposé à l'Assemblée générale (**31<sup>e</sup> résolution**) de modifier la rédaction du paragraphe III de l'article 25 des statuts comme suit :

#### Ancienne version

Article 25 - Composition de l'Assemblée générale

[...]

III. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. Cet enregistrement comptable des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

[...]

#### Nouvelle version

Article 25 - Composition de l'Assemblée générale

[...]

III. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce. Cette inscription en compte des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce.

[...]

## Trente-et-unième résolution

### Modification du paragraphe III de l'article 25 des statuts

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier la rédaction du paragraphe III de l'article 25 des statuts qui sera désormais la suivante :

"Article 25 - Composition de l'Assemblée générale

[...]

III. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce. Cette inscription en compte des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

*L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce.*

[...]"

### **Résolution 32 : Pouvoirs pour formalités**

#### **Présentation**

La **32<sup>e</sup> résolution** est une résolution usuelle qui permet l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

### **Trente-deuxième résolution**

#### **Pouvoirs pour les formalités**

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs aux porteurs d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications ou formalités prescrits par la loi.

## ANNEXE

### Informations sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2014

#### [7<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015]

Conformément aux recommandations issues du Code révisé en juin 2013 de l'AFEP/MEDEF et du Guide d'application du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, les actionnaires sont appelés, aux termes de la septième résolution, à émettre un avis consultatif sur les éléments de rémunération dus ou attribués par la Société ou les sociétés qu'elle contrôle au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2014, tels qu'ils sont détaillés et commentés dans le tableau ci-après.

L'ensemble de ces éléments est également présenté dans la partie gouvernement d'entreprise ainsi que dans le rapport du Président, figurant dans le Document de Référence 2014 (cf. page 184 et suivantes).

Éléments de la rémunération	Montant dû ou attribué au titre de 2014	Informations
Rémunération fixe	480 000 €	Évolution par rapport à l'exercice précédent : aucune
Rémunération variable annuelle	-	<p>La part variable peut représenter 100 % de la rémunération fixe en cas de réalisation des objectifs et jusqu'à 175 % de la part fixe en cas de surperformance des objectifs.</p> <p>La rémunération variable 2014 est fondée sur des objectifs exclusivement quantitatifs visant la croissance organique du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant consolidés, ainsi que le résultat net part du Groupe normalisé à la fois à taux de change courant et à taux de change constant, à concurrence chacun d'un quart.</p> <p>En outre, le versement de la rémunération variable est conditionné en premier lieu à l'atteinte de l'objectif de résultat net part du Groupe normalisé soit à taux de change courant, soit à taux de change constant, et ce quelle que soit la performance réalisée par ailleurs pour les deux autres critères.</p> <p>En conséquence, si le montant cible du critère de résultat est atteint soit à taux de change courant, soit à taux de change constant, la rémunération est déterminée selon la performance réalisée pour chacun des 4 critères selon les modalités prédéfinies par le Conseil d'administration. Dans le cas contraire, aucune rémunération variable ne sera due.</p> <p><u>Rappel des critères :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• croissance du résultat net part du Groupe normalisé à taux de change courant ou à taux de change constant (Conditions de déclenchement)</li> <li>• croissance organique du chiffre d'affaires consolidé ;</li> <li>• croissance organique du ROC.</li> </ul> <p>La condition préalable d'objectifs de résultat net part du Groupe n'a pas été atteinte.</p> <p>Au titre de 2013, la rémunération variable s'élevait à 515 milliers d'euros</p>
Avantages de toute nature	Sans objet	Le dirigeant ne bénéficie pas d'avantages de toute nature
Jetons de présence	12 500 €	Le montant individuel de base des jetons de présence est fixé à 25 000 euros, composé d'une partie fixe de 8 500 euros et d'une partie variable de 16 500 euros, sans réattribution de la part variable des membres absents et réduites de moitié pour le Président-Directeur général.

#### Autres éléments de rémunérations visés par le Code AFEP/MEDEF : sans objet.

Aucune attribution ni mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle n'a été mis en place concernant le Président-Directeur général.

Le Président-Directeur général n'est ou n'a été attributaire d'aucun plan d'options d'actions, d'actions de performance ou de tout autre élément de rémunération long terme.

En outre, le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire ni d'indemnités en cas de cessation de ses fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.



# Chapitre 11

## Informations complémentaires



11.1. Renseignements de caractère général .....	294
11.2. Historique.....	299
11.3. Parc de magasins.....	303
11.4. Rapport du Président .....	305
11.5. Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration .....	322
11.6 Informations financières intermédiaires.....	323
11.7. Responsable du document de référence et du rapport financier annuel .....	327
11.8. Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 – Table de concordance .....	329
11.9. Rapport financier annuel – Table de concordance .....	331
11.10. Rapport de gestion du Conseil d'administration – table de concordance .....	332

## 11.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Dénomination, siège social et numéro de téléphone

Casino, Guichard-Perrachon  
1, Esplanade de France – 42000 Saint-Étienne  
Tél. 04 77 45 31 31

### Forme juridique

Société anonyme soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

### Législation

Législation française.

### Dates de constitution et d'expiration

Définitivement constituée le 3 août 1898, les statuts ayant été signés le 1<sup>er</sup> juillet 1898, la durée de la Société a été prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 31 octobre 1941. Celle-ci expirera le 31 juillet 2040 sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

### Registre du commerce et des sociétés

554 501 171 RCS Saint-Étienne  
Code APE : 6420 Z.

### Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales, rapports des contrôleurs légaux et autres documents juridiques peuvent être consultés au siège de la Société.

### Exercice social

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

### Objet social *(article 3 des statuts)*

La Société a pour objet :

- la création et l'exploitation directe ou indirecte de tous types de magasins pour la vente au détail de tous articles et produits, alimentaires ou non ;
- la prestation de tous services à la clientèle de ces magasins et la fabrication de toutes marchandises utiles à leur exploitation ;
- la vente en gros de toutes marchandises, pour son compte ou pour le compte de tiers, notamment à la commission, et la prestation de tous services à ces tiers ;
- et, d'une façon générale, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rapportant à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation.

Elle peut, en France et à l'étranger, créer, acquérir, exploiter ou faire exploiter toutes marques de fabrique, de commerce ou de service, tous dessins et modèles, tous brevets et procédés de fabrication se rapportant à l'objet ci-dessus.

Elle peut prendre toutes participations et tous intérêts dans toutes sociétés et entreprises françaises ou étrangères, quel qu'en soit l'objet.

Elle peut agir en tous pays, directement ou indirectement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés et réaliser, sous quelque forme que ce soit, les opérations entrant dans son objet.

### 11.1.1. STIPULATIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION – RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Conseil d'administration

##### Composition du Conseil d'administration

*(extrait de l'article 14 des statuts)*

La Société est administrée par un Conseil d'administration. Sous réserve des dispositions légales applicables en cas de fusion avec une autre société anonyme, il est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

##### Actions d'administrateur

*(extrait de l'article 15 des statuts)*

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins cent actions détenues au nominatif.

#### Durée des fonctions – Limite d'âge – Remplacement

*(extrait de l'article 16 des statuts)*

I – Sauf l'effet des paragraphes II et III ci-après, la durée des fonctions des administrateurs est de trois années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Les administrateurs à terme de mandat sont rééligibles.

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires. Les administrateurs sont renouvelés par roulement de manière à ce qu'un renouvellement régulier des administrateurs s'effectue par fraction aussi égale que possible. Pour permettre la mise en œuvre du roulement, l'Assemblée générale ordinaire, peut, par exception, désigner un administrateur pour une durée de un ou deux ans.

II – Nul ne peut être nommé administrateur ou représentant permanent d'administrateur personne morale si, ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'administrateurs et de représentants permanents d'administrateurs personnes morales ayant dépassé cet âge. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur ou le représentant permanent d'administrateur personne morale le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le dépassement aura lieu.

III – En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus proche Assemblée générale.

Si la nomination d'un administrateur faite par le Conseil n'est pas ratifiée par l'Assemblée, les actes accomplis par cet administrateur et les délibérations prises par le Conseil pendant la gestion provisoire, n'en sont pas moins valables.

Si le nombre des administrateurs devient inférieur à trois, les membres restants (ou en cas de carence un mandataire désigné à la requête de tout intéressé par le Président du tribunal de commerce) doivent convoquer immédiatement une Assemblée générale ordinaire des actionnaires en vue de nommer un ou plusieurs nouveaux administrateurs afin de compléter le Conseil jusqu'au minimum légal.

L'administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur ne demeure en fonction que le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur.

La nomination d'un nouveau membre du Conseil s'ajoutant aux membres en exercice ne peut être décidée que par l'Assemblée générale qui fixe la durée du mandat.

### Organisation, réunions et délibérations du Conseil d'administration

#### Président – Bureau du Conseil *[extraits des articles 17 et 20 des statuts]*

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres personnes physiques un Président dont les fonctions sont définies par la loi et les statuts. Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le Président peut être nommé pour toute la durée de son mandat d'administrateur, sous réserve du droit du Conseil d'administration de lui retirer, à tout moment, ses fonctions de Président et de son droit d'y renoncer avant la fin de son mandat. Le Président est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à 70 ans. Par exception, le Président atteint par la limite d'âge en cours de mandat se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président. En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

#### Censeurs *[extrait de l'article 23 des statuts]*

L'Assemblée générale ordinaire peut nommer des censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi les actionnaires. Entre deux Assemblées générales ordinaires, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination de censeurs sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée. Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq.

La durée des fonctions de censeur est de trois ans ; elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Les censeurs sont indéfiniment rééligibles, ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée générale ordinaire.

Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration ; dans ce cadre, ils font part de leurs avis et observations et participent aux délibérations avec voix consultative.

Ils peuvent recevoir une rémunération dont le montant global est fixé par l'Assemblée générale ordinaire et maintenu jusqu'à nouvelle décision d'une autre Assemblée. Cette rémunération est répartie entre les censeurs par le Conseil d'administration, comme celui-ci le juge convenable.

#### Délibération du Conseil *[extrait de l'article 18 des statuts]*

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et toutes les fois qu'il le juge convenable, au lieu indiqué dans la convocation. Les convocations sont faites par le Président ou, en son nom, par toute personne qu'il désignera ; si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers des administrateurs en exercice peut demander au Président de le convoquer sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Pour la validité des délibérations du Conseil, la présence effective de la moitié au moins des administrateurs en exercice est nécessaire et suffisante. Les administrateurs peuvent participer aux délibérations par visioconférence ou par des moyens de télécommunications dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur et le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Cependant, au cas où le Conseil est composé de moins de cinq membres, les décisions peuvent être prises par deux administrateurs présents, mais d'accord entre eux.

#### Pouvoirs du Conseil d'administration *[extrait de l'article 19 des statuts]*

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.

Il peut procéder, sur ses seules décisions et à tout moment, au changement de mode d'exercice de la Direction générale ; cette décision n'entraîne pas une modification des statuts.

## Informations complémentaires

### 11.1. Renseignements de caractère général

Le Conseil peut instituer des comités dont il fixe la composition et les attributions et qui ont pour vocation de l'assister dans ses missions. Les comités, dans leur domaine de compétence, émettent des propositions, recommandations et avis selon le cas.

Le Conseil autorise, dans les conditions légales, les conventions autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce. Conformément à l'article L. 225-35 du Code de commerce, les engagements de cautions, d'aval ou de garanties donnés au nom de la Société font l'objet d'une autorisation du Conseil. Cependant, le Conseil peut autoriser le Directeur général à donner des cautions, aval ou garanties au nom de la Société, dans la limite d'un montant annuel global et, éventuellement, par engagement.

Sous réserve de toute interdiction légale, des délégations de pouvoirs, des mandats ou des fonctions limitées à une ou plusieurs opérations ou catégories d'opérations déterminées peuvent être conférées à toutes personnes, administrateurs ou autres.

Par ailleurs, le Conseil d'administration de la Société a mis en place, dans un règlement intérieur, un certain nombre de mécanismes visant à encadrer les pouvoirs de la Direction de la Société *[voir partie "Gouvernement d'entreprise"]*.

#### Mode d'exercice de la Direction générale

**Unification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général** *(extrait de l'article 21 des statuts)*

##### Direction générale

La Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par un Directeur général nommé par le Conseil d'administration.

Bien que les statuts prévoient cette possibilité de dissociation des pouvoirs, le Président du Conseil d'administration cumule les fonctions de Directeur général depuis le 21 mars 2005.

La durée des fonctions du Directeur général est librement fixée par le Conseil d'administration, sans pouvoir excéder trois ans. Le Directeur général est rééligible.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Toutefois, à titre de mesure d'ordre interne, le Conseil d'administration peut décider de limiter les pouvoirs du Directeur général *[voir partie, "Gouvernement d'entreprise" pour un descriptif des limitations qui ont été apportées aux pouvoirs de la Direction générale de la Société]*. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur général est fixée à 70 ans. Toutefois, le Directeur général atteint par la limite d'âge se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

#### Directeurs généraux délégués

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, dans la limite de cinq personnes, chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Leur mandat ne peut excéder trois ans. Les Directeurs généraux délégués sont rééligibles. Ils disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur général délégué est fixée à 70 ans. Toutefois, le Directeur général délégué atteint par la limite d'âge se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

Les Directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur général. Le Président, s'il assume les fonctions de Directeur général, le Directeur général ou chacun des Directeurs généraux délégués sont autorisés à consentir des subdélégations ou substitutions de pouvoirs pour une ou plusieurs opérations ou catégories d'opérations déterminées.

#### Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur destiné à préciser les modalités de son fonctionnement, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société.

Ce règlement intérieur précise, d'une part le mode d'organisation et de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et des Comités qu'il a institués en son sein, d'autre part les modalités de contrôle et d'évaluation de son fonctionnement *[voir le "Rapport du Président" pour une description des différents comités institués et des limitations apportées aux pouvoirs de la Direction générale ainsi que du contrôle et de l'évaluation du Conseil d'administration]*.

Ce règlement a fait l'objet de diverses mises à jour, dont la dernière le 17 février 2014, afin de tenir compte des aménagements apportés aux pouvoirs du Directeur général en matière d'aval, cautions et garanties.

### 11.1.2. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

*(EXTRAIT DE L'ARTICLE 33 DES STATUTS)*

Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice. Il fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur ce bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est d'abord prélevé toutes sommes à porter en réserve en application de la loi, notamment, la dotation à la réserve légale.

Sur le bénéfice ainsi déterminé, majoré du report à nouveau bénéficiaire, il est prélevé la somme nécessaire pour servir aux actions, à titre de premier dividende, un intérêt de cinq pour cent [5 %] l'an sur le montant libéré des actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent, majoré du report à nouveau bénéficiaire, est à la disposition de l'Assemblée générale pour être réparti entre toutes les actions.

Toutefois, l'Assemblée générale annuelle peut, sur proposition du Conseil d'administration, décider, après dotation de la réserve légale et service de l'intérêt de 5 % du montant nominal aux actions et avant toutes autres répartitions, le prélèvement des sommes qu'elle estime utile d'affecter à tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, avec ou sans affectation spéciale.

Les sommes mises en réserve peuvent ultérieurement, sur proposition du Conseil d'administration, et par décision de l'Assemblée générale, être soit distribuées, soit incorporées au capital.

### 11.1.3. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

#### Convocation, admission

*[extrait des articles 25 et 27 des statuts]*

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

Le droit de participer ou de se faire représenter aux Assemblées est subordonné à l'enregistrement comptable <sup>(1)</sup> des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, au troisième <sup>(2)</sup> jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. Cet enregistrement comptable des titres s'effectue soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou par le mandataire désigné par elle, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable <sup>(1)</sup> des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration, ou à la demande de carte d'admission, établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième <sup>(2)</sup> jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou en tout autre lieu en France précisé dans l'avis de convocation.

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions.

#### Droit de vote (droit de vote double)

*[extrait de l'article 28-III des statuts]*

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions ou en représente, sans aucune limitation, à la seule exception des cas prévus par la loi ou les statuts.

Toutefois, un droit de vote double est attribué, dans les conditions légales, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins, au nom d'un même actionnaire ainsi que, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert en propriété, sauf, en cas de transfert du nominatif au nominatif, application des dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce.

Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré en tant qu'intermédiaire inscrit comme détenteur de titres pour le compte de tiers non domiciliés en France, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des actions au titre desquels il est inscrit, conformément à la réglementation en vigueur, n'est pas pris en compte.

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote double ont été introduites par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 30 novembre 1934 et modifiées par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 1987 qui a porté de deux à quatre ans le délai d'inscription sous la forme nominative.

*[1] Le décret du 8 décembre 2014 a modifié la rédaction de l'article R. 225-85 du code de commerce, d'une part, en substituant l'inscription en compte des titres à l'enregistrement comptable des titres et, d'autre part, en ramenant de 3 jours ouvrés à 2 jours ouvrés la date limite d'inscription en compte des titres de l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée et pour la délivrance de l'attestation pour l'actionnaire souhaitant participer à l'Assemblée générale et qui n'aurait pas reçu sa carte d'admission. Une modification statutaire est proposée à l'Assemblée générale afin d'intégrer ces modifications (cf. chapitre 10 du présent document).*

#### 11.1.4. TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES *(ARTICLE 11-I DES STATUTS)*

La Société peut, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment au dépositaire central d'instruments financiers, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres au porteur, conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

La Société a également la faculté, au vu de la liste transmise, de demander, soit par l'entremise de cet organisme, soit directement, dans les mêmes conditions, aux personnes figurant sur cette liste et dont elle estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers, si elles détiennent ces titres pour leur compte ou pour le compte de tiers et, dans ce cas, de lui fournir les renseignements permettant d'identifier ce ou ces tiers. À défaut de révélation de l'identité du ou des propriétaires des titres, le vote ou le pouvoir émis par l'intermédiaire inscrit en compte ne sera pas pris en considération.

La Société a enfin la faculté de demander à toute personne morale détenant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés aux Assemblées générales de celle-ci.

Le défaut de communication par les détenteurs de titres ou les intermédiaires des renseignements sollicités peut entraîner, dans les conditions légales, la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions ou aux titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels ces personnes ont été inscrites en compte.

#### **Franchissement de seuils statutaires** *(article 11-II des statuts)*

Toute personne physique ou morale – y compris tout intermédiaire inscrit comme détenteur de titres des personnes non domiciliées sur le territoire français – qui, seule ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales, vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à 1 % des droits de vote ou du capital ou un multiple de cette fraction, est tenu d'informer la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, du nombre d'actions et du nombre de droits de vote qu'elle détient.

Cette personne doit, dans les mêmes conditions, informer la Société du nombre de titres qu'elle détient et qui donne accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qui y sont attachés.

Ces obligations d'information cessent de s'appliquer en cas de détention, seul ou de concert, de plus de 50 % des droits de vote.

À défaut d'avoir été déclarées dans ces conditions, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital ou des droits de vote en font la demande lors de cette Assemblée. Dans les mêmes conditions, les droits de vote qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

## 11.2. HISTORIQUE

<b>1898</b>	Fondation de la Société par Geoffroy Guichard et ouverture de la première succursale.
<b>1901</b>	Lancement des premiers produits à marque Casino.
<b>1914</b>	Casino exploite 460 succursales et 195 concessions.
<b>1929</b>	Casino exploite 20 usines, 9 entrepôts, 998 succursales et 505 concessions.
<b>1939</b>	Juste avant la Seconde Guerre mondiale, Casino compte 1 670 succursales et 839 concessions.
<b>1948</b>	Ouverture du premier magasin en libre-service à Saint-Étienne.
<b>1960</b>	Ouverture du premier supermarché à Grenoble.
<b>1967</b>	Ouverture de la première cafétéria à Saint-Étienne.
<b>1970</b>	Ouverture du premier hypermarché à Marseille et prise de contrôle de la société L'Épargne, société de distribution du sud-ouest de la France.
<b>1971</b>	Le Groupe exploite 2 575 points de vente.
<b>1976</b>	Casino s'implante aux États-Unis en lançant une chaîne de cafétérias.
<b>1980</b>	Casino gère un parc de 2 022 supérettes, 76 supermarchés, 16 hypermarchés, 251 affiliés, 54 cafétérias et 6 usines.
<b>1984</b>	Rachat, aux États-Unis, d'une chaîne de 90 magasins "Cash & Carry" à l'enseigne Smart & Final.
<b>1985</b>	Prise de contrôle de la Cedis (1,14 milliard d'euros de chiffre d'affaires), société de distribution de l'est de la France.
<b>1990</b>	Acquisition de La Ruche Méridionale (1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires), société de distribution implantée dans le sud de la France.  Acquisition, aux États-Unis, d'un grossiste alimentaire (Port Stockton Food Distributors).  Cession à Shell et Agip de l'activité de distribution de carburants des hypermarchés et supermarchés.
<b>1991</b>	Filialisation de l'activité de distribution.
<b>1992</b>	Reprise des activités de distribution de Rallye.
<b>1994</b>	Adoption de la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
<b>1995</b>	Accord de partenariat avec le groupe Corse Distribution (prise de participation de 50 % dans les sociétés Codim 2 et Médis).
<b>1996</b>	Accord de partenariat avec les Coopérateurs de Normandie-Picardie.  Création avec Dairy Farm International d'une joint-venture pour le développement d'hypermarchés à Taïwan.  Création de la société Spar France.  Rachat à Agip des stations essences situées sur les sites d'hypermarché et supermarchés Casino.  Ouverture du premier hypermarché en Pologne.
<b>1997</b>	Casino acquiert la totalité du capital de Médis.  Lancement avec Shell de Club Avantages (carte de fidélité).  Acquisition des réseaux Franprix et Leader Price (1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires) ainsi que de la société grossiste Mariault (152 millions d'euros de chiffre d'affaires).  Entrée de Casino dans le capital de Monoprix/Prisunic à hauteur de 21,4 %.
<b>1998</b>	Acquisition de 75 % du capital de la société argentine Libertad.  Apport à Feu Vert de l'activité de Centre Auto, Casino détenant 38 % de la société Feu Vert.  Entrée de Casino, à hauteur de 50 %, dans le groupe Disco (Uruguay).  Ouverture du premier hypermarché à Taïwan.

# Informations complémentaires

## 11.2. Historique

<b>1999</b>	<p>Prise de participation à hauteur de 66 % dans le groupe Big C (Thaïlande).</p> <p>Reprise de 75 supérettes à Guyenne &amp; Gascogne.</p> <p>Création de la centrale d'achat Opéra avec Cora.</p> <p>Lancement du premier magasin à l'enseigne Imagica (développement photographique par traitement numérique en moins d'une heure).</p> <p>Prise de participation de 25 % dans le capital d'Éxito (Colombie) et du groupe CBD (Brésil).</p>
<b>2000</b>	<p>Entrée de Casino dans le capital de Cdiscount (à hauteur de 50 %).</p> <p>Cessation de la joint-venture avec Dairy Farm International à Taïwan et conclusion d'un accord avec Far Eastern Group pour la création de Far Eastern Geant à Taïwan.</p> <p>Ouverture du premier Leader Price en Pologne.</p> <p>Reprise de 475 magasins de proximité à Auchan.</p> <p>Casino participe à la création de WorldWide Retail (WWRE), nouvelle plateforme d'échanges électroniques (B2B).</p> <p>Casino augmente sa participation dans Monoprix, Casino et Galeries Lafayette détenant chacun 49,3 % du capital de Monoprix.</p> <p>Casino renforce sa présence en Amérique latine : en Uruguay, Disco prend le contrôle de Devoto (21 points de vente) et au Venezuela, Casino prend une participation de 50,01 % dans Cativen (48 supermarchés et deux hypermarchés).</p>
<b>2001</b>	<p>Création, avec Cofinoga, de Banque du groupe Casino.</p> <p>Ouverture d'un hypermarché Géant à Bahreïn (golfe Persique) dans le cadre du contrat d'affiliation signé avec le groupe Sana.</p> <p>Conclusion d'un accord avec le Groupe Bourbon prévoyant l'entrée de Casino au capital de la société Vindémia (33,34 %), implantée à La Réunion, Madagascar, Mayotte, l'île Maurice et au Vietnam.</p>
<b>2002</b>	<p>Dénonciation par Cora de la centrale d'achat Opéra.</p> <p>Casino Cafétéria se lance dans la restauration collective.</p> <p>Lancement avec Galeries Lafayette d'un programme de fidélisation nouvelle génération "S'Miles" qui fédère les programmes de fidélisation "Points Ciel" (Galeries Lafayette) et "Club Avantages" (Casino/Shell).</p> <p>Ouverture des deux premiers Leader Price en Thaïlande.</p> <p>Rachat à Shell des stations essences situées sur les sites d'hypermarché et supermarchés Casino.</p> <p>Entrée de Casino dans le capital de Laurus (38 %), société de distribution néerlandaise.</p> <p>Création d'une nouvelle centrale d'achat dénommée EMC Distribution.</p> <p>Création avec le groupe Auchan de International Retail and Trade Services (IRTS), société de prestations de services à l'attention des industriels (fournisseurs multinationaux et/ou PME).</p>
<b>2003</b>	<p>Casino et Galeries Lafayette décident de poursuivre, pour une durée minimale de trois ans, leur partenariat au sein de Monoprix et déposent conjointement une Offre Publique de Retrait suivie d'un Retrait Obligatoire sur les actions Monoprix.</p> <p>Smart &amp; Final Inc. cède ses activités Foodservice en Floride et en Californie.</p> <p>Adoption de la forme de société anonyme à Conseil d'administration.</p>
<b>2004</b>	<p>Le groupe Casino et CNP Assurances annoncent un accord stratégique visant à développer et promouvoir des produits d'assurances auprès des clients des magasins du Groupe en France.</p> <p>Le groupe Casino porte sa participation dans Franprix Holding à 95 % et celle dans Leader Price Holding à 75 %.</p>
<b>2005</b>	<p>Casino acquiert le co-contrôle du groupe CBD (à hauteur de 68,8 % du capital du holding de contrôle de CBD).</p> <p>Casino devient l'actionnaire majoritaire de Vindémia (à hauteur de 70 % du capital).</p> <p>Filialisation des galeries marchandes du Groupe en France avec la création et l'introduction en bourse de la société Mercialys.</p> <p>Le groupe Casino cède 13 entrepôts à Mines de la Lucette.</p>

<b>2006</b>	<p>Dénouement du contrat d'equity swap conclu entre Deutsche Bank et Casino – cession des actions GMB/CORA.</p> <p>Éxito prend le contrôle du groupe coté Carulla Vivero, numéro 2 de la distribution en Colombie.</p> <p>Casino cède les 38 % du capital encore détenu dans Feu Vert.</p> <p>Création de la société DunnHumby France en partenariat avec DunnHumby.</p> <p>Casino cède ses activités en Pologne.</p> <p>Cessation du partenariat international avec Auchan au sein d'International Retail and Trade Services (IRTS).</p>
<b>2007</b>	<p>Casino cède sa participation de 55 % dans Smart &amp; Final (États-Unis) au fond d'investissement Apollo.</p> <p>Casino devient l'actionnaire majoritaire d'Éxito suite à l'exercice de son droit de première offre sur les titres cédés par la famille Toro.</p> <p>Partenariat entre Casino et la société Cencosud en vue de créer une joint-venture pour développer l'activité bricolage en Colombie.</p> <p>Casino conclut un accord avec les fonds d'investissement immobilier Whitehall pour la réalisation de centres commerciaux en Pologne et dans d'autres pays d'Europe de l'Est.</p> <p>À la suite de diverses opérations d'acquisitions de titres et d'augmentation de capital, Casino détient 66,8 % du capital de Cdiscount.</p> <p>Après exercice par Bourbon de son option de vente, Casino détient 100 % du capital de Vindémia (océan Indien).</p> <p>Casino cède à deux OPCI, les murs de 225 supérettes et supermarchés en France métropolitaine et les murs des magasins et entrepôts situés à La Réunion.</p>
<b>2008</b>	<p>Casino porte sa participation dans Super de Boer à 57 % du capital et des droits de vote.</p> <p>Telemarket.fr signe un accord de distribution avec le groupe Casino au terme duquel Télémarket s'engage à s'approvisionner auprès de la Centrale d'achat du Groupe.</p> <p>Casino réduit sa participation dans Mercialis la ramenant de 61,48 % à 59,76 % conformément à l'obligation "SIIC 4".</p> <p>L'indice Carbone Casino est le premier étiquetage environnemental complet.</p> <p>Mise en place d'un nouveau plan d'actionnariat salarié Emily 2.</p> <p>Le Groupe poursuit sa politique de valorisation de ses actifs par la cession à deux partenaires immobiliers dont l'OPCI AEW Immocommercial, de 42 murs de supérettes, supermarchés Casino et magasins Franprix et Leader Price.</p> <p>Casino et les Galeries Lafayette signent un avenant à leur accord stratégique de 2003 qui prévoit le gel pendant trois ans de l'exercice des options d'achat et de vente consentis sur les actions de Monoprix. Monsieur Philippe Houzé est reconduit dans sa fonction de Président jusqu'en mars 2012.</p>
<b>2009</b>	<p>Conversion de la totalité des actions à dividende prioritaire en actions ordinaires.</p> <p>Adhésion du groupe Casino au Pacte mondial des Nations unies afin de renforcer son action dans la promotion et concrétisation de principes universels d'ordre social et environnemental. À ce titre, le Groupe met en place un programme d'actions dans les domaines des droits de l'homme, des droits du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.</p> <p>Casino cède les actifs et passifs de sa filiale Super de Boer, détenue à hauteur de 57 %, à la société Jumbo.</p> <p>Casino a lancé l'activité dédiée au développement de centrales photovoltaïques sur les toitures des magasins et parkings des centres commerciaux à travers sa filiale GreenYellow.</p> <p>Casino acquiert les participations minoritaires de la famille Baud dans les sociétés Franprix et Leader Price.</p> <p>Un accord de distribution est signé entre Casino et le réseau de magasins à l'enseigne Sherpa au terme duquel Sherpa s'approvisionnera auprès de la centrale d'achats du groupe Casino.</p> <p>Création d'une direction générale fédérant les branches Géant Casino et Casino Supermarchés et d'une direction unique des achats alimentaires et non alimentaires du Groupe.</p> <p>GPA signe un accord pour la création d'une filiale commune entre sa filiale Globex Utilidades SA et le premier distributeur non alimentaire au Brésil, Casas Bahia Comercial Ltda, renforçant ainsi sa position de leader de la distribution brésilienne.</p>

## 11.2. Historique

<b>2010</b>	<p>Le groupe Cactus, leader de la grande distribution au Luxembourg, signe un contrat d'adhésion à la centrale d'achats du groupe Casino.</p> <p>La Fondation d'Entreprise Casino inaugure son premier programme de lutte contre l'isolement des enfants hospitalisés en partenariat avec l'association Docteur Souris.</p> <p>Signature d'un partenariat de long terme entre le groupe Casino et le groupe Crédit Mutuel-CIC dans les produits et services financiers en France au travers de sa filiale dédiée à cette activité, la société Banque du groupe Casino.</p> <p>Big C, filiale thaïlandaise du groupe Casino, signe un accord avec Carrefour en vue du rachat des activités de cette dernière en Thaïlande qui se composent de 42 magasins et 37 galeries marchandes.</p> <p>Un accord de partenariat est mis en place entre le groupe Casino et la République bolivarienne du Venezuela qui acquiert 80 % du capital de Cativen, Casino en conservant 20 %, afin d'apporter son soutien opérationnel à la nouvelle entité contrôlée par l'État.</p> <p>Casino donne un nouvel élan à sa marque premier prix en lançant sa nouvelle gamme de produits "tous les jours", produits quotidiens de qualité aux prix les plus bas.</p> <p>Le rapprochement GPA/Casas Bahia (Brésil) devient effectif en novembre.</p> <p>Le groupe Casino rejoint la centrale d'achat européenne EMD permettant ainsi, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, d'accroître sa compétitivité en matière d'approvisionnement.</p>
<b>2011</b>	<p>Casino rachète la participation des frères Charles dans Cdiscount qui abandonnent également leurs fonctions opérationnelles ; désormais Casino détient 99 % du capital.</p> <p>Le groupe Casino signe la première Charte de valorisation du Service Civique dans les entreprises avec le Secrétariat d'État chargée de la Jeunesse et de la Vie Associative.</p> <p>Signature d'un partenariat entre la branche Proximité du groupe Casino et La Poste en vue d'installer des commerces alimentaires à côté des bureaux de poste.</p> <p>Le groupe Casino renforce son intégration en Amérique latine en cédant à sa filiale colombienne Éxito ses participations dans le capital des sociétés uruguayennes DISCO et DEVOTO permettant ainsi un développement de synergies.</p> <p>Le groupe Casino augmente sa participation dans GPA. Au 31 décembre 2011, Casino détient 40,13 % de GPA.</p> <p>Le groupe lance une carte bancaire de débit accessible à tous à travers sa filiale Banque du groupe Casino en partenariat avec MasterCard.</p> <p>Cdiscount, filiale e-commerce du Groupe, devient la première enseigne du e-commerce à proposer une carte MasterCard de paiement comptant et crédit émise par Banque du groupe Casino.</p>
<b>2012</b>	<p>Lancement de la nouvelle stratégie de développement "Foncière commerçante" de Mercialys qui enrichit son offre de services. Casino renforce sa flexibilité financière et entre dans un processus de perte de contrôle de Mercialys.</p> <p>Signature entre Casino et Galeries Lafayette d'un protocole transactionnel sur Monoprix ; Monsieur Jean-Charles Naouri est nommé Président-Directeur général de Monoprix.</p> <p>Casino entre au capital de Monshowroom, site spécialisé dans la vente de prêt-à-porter sur Internet.</p> <p>Le groupe Casino devient l'unique actionnaire de référence de GPA, leader de la distribution au Brésil. GPA est de ce fait consolidé par intégration globale dans les comptes de Casino depuis le 2 juillet 2012.</p> <p>Le groupe Casino remporte le prix Washburne pour sa contribution significative dans le domaine de l'égalité des chances.</p> <p>Le groupe Casino investit dans un mode de livraison inédit dans le secteur de la distribution alimentaire en utilisant les voies fluviales parisiennes pour livrer ses magasins Franprix.</p> <p>Casino devient le premier distributeur au monde à proposer de faire ses courses au moyen de technologies inédites via un mur de commande à reconnaissance d'image et NFC1.</p>
<b>2013</b>	<p>Prise de contrôle exclusif du groupe Monoprix.</p> <p>Acquisition de 38 magasins de proximité dans le sud-est de la France auprès du groupe Norma.</p> <p>Accord avec Mutant Distribution, filiale du groupe les Coopérateurs de Normandie-Picardie portant sur l'acquisition par Leader Price de 47 magasins, principalement situés dans le sud-ouest de la France, et l'établissement d'un partenariat d'affiliation avec l'enseigne Leader Price à travers un contrat de licence de marque et d'approvisionnement portant sur près de 90 magasins en Normandie-Picardie.</p>

## 11.3. PARC DE MAGASINS

### FRANCE

	Nombre de magasins au 31 décembre			Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>HM Géant Casino</b>	<b>125</b>	<b>126</b>	<b>127</b>	<b>919</b>	<b>920</b>	<b>925</b>
Dont						
Affiliés France	9	7	7			
Affiliés International	6	9	10			
<b>SM Casino</b>	<b>445</b>	<b>444</b>	<b>444</b>	<b>721</b>	<b>705</b>	<b>712</b>
Dont						
Affiliés Franchisés France	58	60	63			
Affiliés Franchisés International	41	34	32			
<b>Monoprix</b>	<b>542</b>	<b>584</b>	<b>632</b>	<b>666</b>	<b>681</b>	<b>716</b>
Dont						
Franchisés/Affiliés	137	163	186			
Naturalia	71	74	90			
Naturalia franchisé		1	2			
<b>Franprix</b>	<b>891</b>	<b>885</b>	<b>860</b>	<b>378</b>	<b>372</b>	<b>371</b>
Dont Franchisés	390	344	323			
<b>Leader Price</b>	<b>604</b>	<b>619</b>	<b>801</b>	<b>538</b>	<b>548</b>	<b>648</b>
Dont Franchisés	231	120	207			
<b>Total SM et Discount</b>	<b>2 482</b>	<b>2 532</b>	<b>2 737</b>	<b>2 303</b>	<b>2 306</b>	<b>2 447</b>
<b>Proximité</b>	<b>6 546</b>	<b>7 347</b>	<b>6 825</b>	<b>861</b>	<b>913</b>	<b>858</b>
<b>Océan Indien <sup>(1)</sup></b>	<b>123</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>112</b>
<b>Autres activités (Restauration, Drive...)</b>	<b>458</b>	<b>513</b>	<b>598</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
<b>TOTAL FRANCE</b>	<b>9 734</b>	<b>10 649</b>	<b>10 416</b>	<b>4 196</b>	<b>4 254</b>	<b>4 345</b>

[1] Jusqu'au 30 septembre 2014, cette ligne figurait dans le total international.

## INTERNATIONAL

	Nombre de magasins au 31 décembre			Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>Argentine</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>127</b>	<b>117</b>	<b>115</b>
HM Libertad	15	15	15	120	116	113
Autres	9	7	12	7	1	2
<b>Uruguay</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
HM Géant	1	2	2	11	16	16
SM Disco	27	28	28	29	30	31
SM Devoto	24	24	24	33	33	33
<b>Brésil</b>	<b>1 881</b>	<b>1 999</b>	<b>2 143</b>	<b>2 615</b>	<b>2 753</b>	<b>2 864</b>
HM Extra	138	138	137	805	805	812
SM Pao de Açucar	162	168	181	210	218	233
SM Extra	207	213	207	236	242	237
Assai (discount)	61	75	84	197	272	317
SUP Extra Facil et Mini Mercado Extra	107	164	256	26	39	62
Casas Bahia	568	602	663	789	824	868
Ponto Frio	397	397	374	258	259	244
Drugstores	157	157	158	11	11	11
+ Stations-service	84	85	83	84	84	81
<b>Colombie</b>	<b>427</b>	<b>739</b>	<b>1 258</b>	<b>740</b>	<b>790</b>	<b>889</b>
HM Éxito	87	85	82	475	470	460
SM Éxito et Carulla	136	145	153	176	193	205
SM Super Inter			46			54
Surtimax (discount)	119	415	874	65	109	151
<i>Dont "Aliados"</i>		269	721			
Éxito Express et Carulla Express	77	91	102	12	15	18
Autres	8	3	1	12	4	1
<b>Thaïlande</b>	<b>348</b>	<b>559</b>	<b>636</b>	<b>977</b>	<b>1 045</b>	<b>1 073</b>
HM Big C	113	119	123	924	956	971
SM Big C	18	30	37	27	38	43
SUP Mini Big C	126	278	324	22	46	53
Pure	91	132	152	4	5	6
<b>Vietnam</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>115</b>	<b>131</b>	<b>150</b>
HM Big C	21	25	30	112	128	148
Proximité	12	10	10	3	3	2
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>2 765</b>	<b>3 408</b>	<b>4 158</b>	<b>4 649</b>	<b>4 916</b>	<b>5 171</b>

## 11.4. RAPPORT DU PRÉSIDENT

Le présent rapport a été établi par le Président du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce.

Ce rapport a pour objet de présenter la gouvernance appliquée au sein du Conseil d'administration et de la Direction générale ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Ce rapport joint au rapport de gestion sur l'activité de la Société et de ses filiales durant l'exercice clos le 31 décembre 2014, a été examiné par le Comité des nominations et des rémunérations

et par le Comité d'audit, puis approuvé par le Conseil d'administration. Il a été mis à la disposition des actionnaires préalablement à la tenue de l'Assemblée générale annuelle.

Il a également fait l'objet de la part des Commissaires aux comptes, en vertu de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, d'un rapport sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et d'une attestation quant à l'établissement des autres informations requises.

### 11.4.1. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 11.4.1.1. Code de gouvernement d'entreprise

Dans le cadre de la démarche de bonne gouvernance poursuivie par la Société, le Conseil d'administration se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF de juin 2013, en particulier, en vue de l'élaboration du présent rapport.

Le code de l'AFEP et du MEDEF peut être consulté sur le site de la Société : <http://www.groupe-casino.fr>.

La Société applique l'ensemble des recommandations du Code AFEP/MEDEF ainsi que celles figurant dans le "Guide d'application du Code du Haut Comité de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013" paru en décembre 2014, lesquelles sont intégrées dans le Document de Référence et le présent rapport.

#### 11.4.1.2. Conseil d'administration

##### 11.4.1.2.1. Composition du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration est présentée page 150.

##### 11.4.1.2.2. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et les chartes des comités spécialisés institués en son sein.

#### Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration

##### La Présidence du Conseil d'administration

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ont été unifiées par le Conseil d'administration du 21 mars 2005. Elles sont assurées depuis cette date par Monsieur Jean-Charles Naouri, également actionnaire de contrôle du Groupe.

Cette unification permet, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions.

##### Les missions du Président du Conseil d'administration

Au sein du Conseil d'administration, le Président en organise et dirige les travaux dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires.

À cet égard, il convoque les réunions du Conseil d'administration, en établit l'ordre du jour et le procès-verbal. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

##### Le règlement intérieur du Conseil d'administration

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet d'un règlement intérieur adopté en décembre 2003 et modifié pour la dernière fois par le Conseil d'administration du 17 février 2014. Il regroupe et précise les différentes règles qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la Société. Il intègre également les principes de "gouvernement d'entreprise" dont il organise la mise en œuvre.

Le règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les attributions et les missions du Conseil d'administration et des comités spécialisés institués en son sein : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations. Il précise également les missions confiées à l'administrateur référent. Il mentionne les limitations de pouvoirs du Président-Directeur général.

Le règlement intérieur fixe les règles de déontologie et les principes de bonne gouvernance applicables aux membres du Conseil d'administration, en particulier les obligations de confidentialité visées par l'article L. 465-1 du Code monétaire et financier et par les articles 621-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatifs aux opérations d'initiés ainsi que l'obligation d'abstention concernant la réalisation de toutes opérations sur les titres de la Société pendant le délai de quinze jours précédant la publication des comptes annuels et semestriels de la Société.

Il rappelle l'inscription des administrateurs sur la liste d'initiés permanents établie par la Société dans le cadre des dispositions réglementaires visant à mieux prévenir les manquements et délits d'initiés.

Le règlement intérieur comprend les dispositions relatives aux déclarations que doivent effectuer les mandataires sociaux et les personnes ayant avec les membres du Conseil d'administration des "liens personnels étroits" ainsi que les personnes "assimilées", lors des transactions qu'ils réalisent sur les titres de la Société.

### 11.4. Rapport du Président

Le règlement intérieur établit le principe de l'évaluation formalisée et régulière du fonctionnement du Conseil d'administration.

Il précise les modalités et conditions des réunions et des délibérations du Conseil d'administration et permet, en particulier, la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration par visioconférence et par tout autre moyen de télécommunication.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration peut être consulté sur le site de la Société : <http://www.groupe-casino.fr>.

#### **Attributions et missions du Conseil d'administration**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de Commerce, 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.

Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration procède également à l'examen et à l'arrêt des comptes individuels et consolidés, annuels et semestriels, ainsi qu'à la présentation des rapports sur l'activité et les résultats de la Société et de ses filiales. Il arrête les documents prévisionnels de gestion de la Société. Il examine, en vue de son approbation, le rapport du Président. Il détermine le mode d'exercice unifié ou dissocié de la Direction générale et dans ce cadre, il nomme son Président et le Directeur général dont il fixe également la rémunération. Il procède aux attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ainsi qu'à la mise en place de plans d'actionnariat salarié. Il est également appelé à délibérer annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes.

Sont également soumises à son autorisation préalable dans le cadre de la limitation des pouvoirs de la Direction générale telle que détaillée ci-dessous certaines opérations de gestion significatives en raison de leur nature et/ou de leur montant.

#### **Les pouvoirs du Directeur général**

Le Directeur général est, conformément à l'article L. 225-56 du Code de Commerce, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi réserve expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société à l'égard des tiers.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le Président a souhaité que soient soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration certaines opérations de gestion en considération de leur nature ou de leur montant. Les seuils des limitations ont été fixés afin de réserver au Conseil d'administration, conformément à la loi et aux principes de gouvernement d'entreprise, les opérations les plus significatives.

Ainsi, le Directeur général ne peut effectuer sans l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- toute opération susceptible d'affecter la stratégie de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leur structure financière ou leur périmètre d'activité, en particulier conclure ou résilier tous accords industriels ou commerciaux de nature à engager, de manière significative, l'avenir du Groupe ;

- toute opération lorsqu'elle dépasse un montant supérieur à cinq cents millions (500 000 000) d'euros et notamment :

- toute souscription et tout achat de valeurs mobilières, toute prise de participation immédiate ou différée dans tout groupement ou société, de droit ou de fait,
- tout apport ou échange, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs,
- toute acquisition de biens ou droits immobiliers,
- toute acquisition ou cession de créances, de fonds de commerce ou autres valeurs incorporelles,
- toute émission de valeurs mobilières par les sociétés contrôlées directement ou indirectement,
- tout acte en vue de consentir ou d'obtenir tout prêt, emprunt, crédit ou avance de trésorerie,
- toute transaction et tout compromis, en cas de litige,
- toutes cessions d'immeubles par nature ou de droits immobiliers,
- toute cession totale ou partielle de participations,
- toute constitution de sûretés.

Toutefois, à titre dérogatoire, le Directeur général peut, en cas de situation exceptionnelle et après avis du Comité d'audit, réaliser toute opération d'un montant maximum pouvant représenter jusqu'à 15 % des capitaux propres consolidés, appréciés à la clôture du dernier exercice. Le Directeur général rend alors compte lors de la plus proche réunion du Conseil d'administration des opérations réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de cette dérogation.

L'ensemble de ces dispositions s'applique aux opérations réalisées tant par la Société elle-même que par les sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement, à l'exception des opérations internes au Groupe.

Par ailleurs, le Président-Directeur général dispose d'autorisations annuelles spécifiques en matière de garanties, d'emprunts, de lignes de crédit ainsi que d'émissions d'obligations et de titres de créances, lesquelles ont été renouvelées le plus récemment en février 2015, pour une durée d'un an.

Ainsi, le Président-Directeur général est autorisé pour un an à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la Société, pour le compte de tiers, dans la double limite d'un montant global annuel de 1,5 milliard d'euros et d'un montant par engagement de 500 millions d'euros.

Il est également autorisé à négocier et à mettre en place, en ce compris leur reconduction, prorogation ou renouvellement, des emprunts, des lignes de crédit confirmées ainsi que tous contrats de financement, syndiqués ou non, dans la double limite d'un montant annuel de 3,5 milliards d'euros et d'un montant par opération de 500 millions d'euros.

Par ailleurs, compte tenu de la saisonnalité de l'activité, le Président-Directeur général est autorisé à négocier et à mettre en place, en ce compris leur reconduction, prorogation ou renouvellement, des avances de trésorerie pour un encours maximal de 1 milliard d'euros. Il est autorisé à émettre des obligations ou tous autres titres de créance (hors billets de trésorerie), pour un montant total maximal de 3,5 milliards d'euros, y compris le programme EMTN, et, à ce titre, à en fixer les caractéristiques et modalités et à mettre en œuvre toutes les opérations de marché y afférentes. Le Président-Directeur général est autorisé à émettre des billets de trésorerie pour un encours maximal de 2 milliards d'euros par an.

**Indépendance des administrateurs**

Dans le cadre des missions qui lui sont confiées, le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de veiller à la situation de chacun des administrateurs au regard des relations qu'il entretient, s'il y a lieu, avec la Société ou les sociétés du Groupe, de nature à compromettre sa liberté de jugement ou à entraîner des conflits d'intérêts potentiels avec la Société.

À ce titre, le Comité des nominations et des rémunérations procède à un examen annuel de la composition du Conseil d'administration, et en particulier, de la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères d'appréciation prévus à cet effet par le Code de l'AFEP/MEDEF, détaillés dans le tableau ci-après. Il présente ses conclusions au Conseil d'administration.

**Tableau synthétique d'analyse de la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF**

Administrateurs	Ne pas être ou avoir été (dans les 5 ans précédents) salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou salarié ou administrateur de la société mère ou d'une société que celle-ci consolide	Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social (actuel ou depuis moins de 5 ans) de la Société détient un mandat d'administrateur	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans
<b>ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS</b>						
Henri Giscard d'Estaing	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Lady Sylvia Jay	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Catherine Lucet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Gérald de Roquemaurel	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Frédéric Saint-Geours	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Rose-Marie Van Lerberghe	oui	oui	oui	oui	oui	oui
<b>ADMINISTRATEURS NON INDÉPENDANTS</b>						
Marc Ladreit de Lacharrière	oui	oui	non	oui	oui	non
Gilles Pinoncély	oui	oui	oui	oui	oui	non
David de Rothschild	oui	oui	non	oui	oui	non
Jean-Charles Naouri	non	oui	oui	oui	oui	non
Didier Carlier, représentant de la société Euris	non	oui	oui	oui	oui	oui
Gérard Koenigheit, représentant de la société Matignon-Diderot	non	oui	oui	oui	oui	oui
Didier Lévêque, représentant de la société Foncière Euris	non	oui	oui	oui	oui	oui
Michel Savart, représentant de la société Finatis	non	oui	oui	oui	oui	oui

### 11.4. Rapport du Président

- Six administrateurs répondent complètement aux critères d'indépendance : Mesdames Sylvia Jay, Catherine Lucet et Rose-Marie Van Lerberghe ainsi que Messieurs Henri Giscard d'Estaing, Gérard de Roquemaurel et Frédéric Saint-Geours, étant précisé s'agissant de Madame Catherine Lucet que le groupe Editis/Nathan dont elle est dirigeante entretient des relations commerciales avec le groupe Casino en France, lesquelles n'ont pas de caractère significatif (achats de Casino et ventes d'Editis/Nathan inférieures pour chacune d'elles au seuil de significativité de 5 %).

Le nombre d'administrateurs indépendants représente ainsi 43 % des membres du Conseil d'administration en fonction, soit plus du seuil du tiers préconisé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés contrôlées.

- Trois autres personnalités extérieures qualifiées qui ne sont pas considérées comme indépendants, car entretenant des relations d'affaires avec le Groupe (Messieurs Marc Ladreit de Lacharrière et David de Rothschild), ou exerçant leurs fonctions depuis plus de 12 ans (Monsieur Gilles Pinoncély), siègent également au sein du Conseil d'administration.
- Les administrateurs représentants de l'actionnaire de contrôle sont au nombre de cinq : Messieurs Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, Didier Carlier, Didier Lévêque, Gérard Koenigheit et Michel Savart, et ne disposent pas ainsi de la majorité des voix au sein du Conseil d'administration.

#### Cumul des mandats des administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, aucun administrateur dont le mandat vient à renouvellement lors de l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2015, n'est en situation de cumul de mandat.

#### Activité du Conseil d'administration

En 2014, le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 85,2 %. La durée moyenne des séances est de 1 heure 45.

#### Arrêté des comptes – Activité de la Société et de ses filiales

- Le Conseil d'administration a examiné les comptes au 31 décembre 2013 et ceux du 1<sup>er</sup> semestre 2014 ainsi que les documents prévisionnels de gestion de la société Casino, Guichard-Perrachon. Il a arrêté les rapports et les résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire réunie le 6 mai 2014. Il a également pris connaissance de l'activité du Groupe à fin mars et à fin septembre 2014 ainsi que de la présentation trimestrielle de l'endettement, des financements et des disponibilités. À ce titre, il a en particulier autorisé les opérations d'émission et d'échange obligataire réalisées au cours de l'année ainsi que le refinancement de la ligne de crédit syndiquée d'août 2010 de 1,2 milliard d'euros.

Le Conseil d'administration a approuvé le projet de création et de cotation d'un pôle e-commerce mondial regroupée au sein de la filiale du Groupe, la société Cnova.

- Le Conseil d'administration a été informé du déroulement des cessions de magasins Monoprix demandées par l'Autorité de la Concurrence suite à la prise de contrôle de Monoprix. Le Conseil d'administration a été avisé de la finalisation de l'acquisition de Super Inter en Colombie par Exito ainsi que du projet de partenariat de Cdiscount avec le groupe Bolloré. Il s'est par ailleurs prononcé sur le projet de coopération dans le domaine des achats avec Intermarké.

- Le Conseil a bénéficié de présentations spécifiques sur la situation et l'activité du groupe Monoprix ainsi que sur les opérations immobilières réalisées avec les filiales et les maisons mères du Groupe et sur la politique d'égalité hommes/femmes au sein du Groupe.

#### Rémunération – Attribution d'options et d'actions gratuites

Le Conseil d'administration a déterminé les rémunérations fixe et variable pour l'année 2014 du Président-Directeur général et fixé sa rémunération variable 2013. Il a arrêté les modalités de répartition des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2014 à l'ensemble des membres du Conseil d'administration et des comités techniques ainsi qu'au Censeur et à l'administrateur indépendant référent.

Le Conseil a décidé l'attribution annuelle d'actions gratuites à des cadres clés de Casino et de Monoprix ainsi qu'à des cadres dirigeants du Groupe responsables de la réalisation et de la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement complexes.

#### Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations sur la situation de la Société au regard des principes de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement concernant la composition et l'organisation du Conseil et des comités, l'indépendance des administrateurs et la représentation des femmes dans le cadre du renouvellement des mandats d'administrateurs arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale tenue en 2014.

Le Conseil d'administration a également eu communication du compte rendu annuel de mission de l'administrateur référent concernant la bonne application de la gouvernance dans l'exercice des fonctions respectives de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ainsi que dans le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Il a pris connaissance du compte rendu de la réunion des administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration a approuvé le rapport du Président sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de la Direction générale ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il a eu connaissance des missions semestrielles effectuées par la Direction de l'Audit interne et du Contrôle interne.

Le Conseil d'administration a pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations sur l'examen du premier rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise ("HCGE") et en particulier sur la situation de la Société au regard des analyses faites par le HCGE, ainsi que du rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, de septembre 2014.

Il a eu communication de l'ensemble des travaux de ses comités spécialisés tels que présentés ci-après de manière détaillée.

#### Comités spécialisés

Le Conseil d'administration est assisté jusqu'à présent de deux comités spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

Les comités sont composés exclusivement d'administrateurs. Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque comité. Ni le Président-Directeur général, ni aucun de ses représentants ne sont membres d'un comité.

Les attributions et modalités spécifiques de fonctionnement des comités ont été définies par le Conseil d'administration lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur, puis complétées par une charte spécifique à chacun d'organisation et de fonctionnement.

### **Comité d'audit**

#### **Composition**

Le Comité est composé de quatre membres dont trois indépendants : Messieurs Frédéric Saint-Geours, Gérard de Roquemaurel et Madame Catherine Lucet, membres indépendants, ainsi que Monsieur Gilles Pinoncély, autre personnalité extérieure qualifiée.

Monsieur Frédéric Saint-Geours assure les fonctions de Président du Comité.

Tous les membres du Comité d'audit exercent ou ont exercé des fonctions de dirigeants d'entreprise et disposent à ce titre de la compétence financière ou comptable visée par l'article L. 823-19 du Code de Commerce.

#### **Missions**

Le Comité d'audit apporte son assistance au Conseil d'administration dans sa mission relative à l'examen et l'arrêté des comptes annuels et semestriels ainsi qu'à l'occasion de toute opération, de tout fait ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation de la société Casino, Guichard-Perrachon ou ses filiales en terme d'engagement et/ou de risque.

À ce titre et conformément à l'article L. 823-19 du Code de Commerce, il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Concernant l'audit des comptes annuels et semestriels, la Société veille à réunir le Comité d'audit deux jours au minimum avant le Conseil d'administration appelé à les arrêter.

Ainsi, il est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers.

Le Comité d'audit organise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit est doté d'une charte d'organisation et de fonctionnement venue confirmer ses pouvoirs et attributions au regard notamment de l'analyse des risques, de la détection et de la prévention des anomalies de gestion.

#### **Activité en 2014**

Au cours de l'année 2014, le Comité d'audit s'est réuni à onze reprises (dont sept réunions exceptionnelles). Le taux de participation a atteint 93,2 %.

Lors de chaque arrêté des comptes annuels et semestriels, le Comité d'audit a vérifié le déroulement de la clôture des comptes annuels et semestriels et a pris connaissance du rapport d'analyse des Commissaires aux comptes comportant notamment une revue de l'ensemble des opérations de consolidation et des états financiers de la Société. Le Comité a également examiné les engagements hors bilan et les risques et les options comptables retenues en matière de provisions ainsi que des évolutions juridiques et comptables applicables. Il a eu communication du plan d'audit et des honoraires des Commissaires aux comptes pour 2014.

Le Comité a examiné la note de la Direction financière et comptable sur les risques et les engagements hors bilan, les documents de prévention de la société Casino, Guichard-

Perrachon ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il a eu communication des conclusions des travaux des Commissaires aux comptes sur les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ainsi que des modalités et du calendrier de clôture de l'exercice 2014.

Le Comité a également entendu la Direction de l'Audit interne sur les missions qu'elle a effectuées durant l'année 2014 et sur leurs conditions de déroulement ainsi que sur le plan d'audit pour l'exercice 2015.

Il a fait part de ses observations et de ses recommandations sur les travaux réalisés et leur suivi. Il a également été informé des travaux effectués en 2014 par le contrôle interne du Groupe.

En outre, le Comité s'est réuni à sept reprises suite à la mission exceptionnelle qui lui a été confiée par le Conseil d'administration du 6 mai 2014 dans le cadre du projet de création et d'introduction en bourse d'un pôle mondial des activités d'e-commerce du groupe Casino, regroupées au sein de la société Cnova. À ce titre, il a examiné en particulier les modalités de l'opération et assuré le suivi de la mission de l'expert indépendant, chargé d'apprécier la parité des apports effectués à Cnova par Casino.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité d'audit.

### **Comité des nominations et des rémunérations**

#### **Composition**

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont trois indépendants : Madame Rose-Marie Van Lerberghe, Messieurs Henri Giscard d'Estaing et Gérard de Roquemaurel, membres indépendants, ainsi que Monsieur David de Rothschild, autre personnalité extérieure qualifiée.

Madame Rose-Marie Van Lerberghe assure les fonctions de Présidente du Comité.

Le Président-Directeur général est associé aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations concernant le processus de sélection et de nomination des administrateurs.

#### **Missions**

Le Comité des nominations et des rémunérations est notamment chargé d'assister le Conseil d'administration concernant l'examen des candidatures aux fonctions de Direction générale et la sélection des futurs administrateurs, la détermination et le contrôle de la rémunération des dirigeants et l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, d'actions gratuites ainsi que la mise en place de plans d'actionnariat salarié. Il s'assure également de la bonne application des règles de gouvernance d'entreprise et le cas échéant, de l'absence de situation de conflits d'intérêts potentiels.

Le Comité des nominations et des rémunérations a établi une charte venue confirmer ses pouvoirs et attributions s'agissant notamment de la mise en œuvre et de l'organisation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de l'examen du respect et de la bonne application des principes de gouvernement d'entreprise et des règles de déontologie des administrateurs en particulier celles issues du règlement intérieur du Conseil d'administration.

#### **Activité en 2014**

Au cours de l'année 2014, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation a atteint 67 %.

### 11.4. Rapport du Président

Le Comité a procédé à l'examen annuel de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés ainsi qu'à la bonne application des principes de gouvernance d'entreprise et des règles de déontologie conformément au Code AFEP/MEDEF et aux dispositions du règlement intérieur. Il a ainsi présenté au Conseil d'administration ses conclusions et recommandations. Dans ce cadre, il a procédé à l'analyse des appréciations et observations exprimées par les administrateurs dans le cadre de la procédure d'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil finalisée au 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Il a ensuite présenté ses conclusions au Conseil d'administration figurant page 311. Il a eu communication du compte rendu de la réunion des administrateurs indépendants aux fins de débattre sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de la mission de l'administrateur référent pour l'année 2013, première année complète d'exercice de ses fonctions.

Il a examiné la situation de chaque administrateur au regard des relations entretenues avec les sociétés du Groupe qui pourraient compromettre sa liberté de jugement ou entraîner des conflits d'intérêts en particulier eu égard au renouvellement des mandats d'administrateurs arrivant à échéance.

Il a été saisi des modalités de détermination des rémunérations fixe et variable 2014 du Président-Directeur général et de la fixation de la rémunération variable 2013, ainsi que de la répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi qu'au Censeur. Il a en outre émis sa recommandation sur l'attribution à l'administrateur indépendant référent d'un jeton de présence spécifique, et aux membres du Comité d'audit d'un jeton supplémentaire pour les sept réunions extraordinaires tenues en 2014 concernant la création et la cotation du pôle des activités e-commerce du Groupe.

Il a examiné le rapport du Président sur l'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que les informations concernant la gouvernance d'entreprise mentionnées dans le rapport de gestion.

Il a également été saisi de l'attribution d'actions gratuites au profit de cadres clés Casino et de Monoprix ainsi que de cadres dirigeants du Groupe responsables de la réalisation et de la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement.

Le Comité a examiné la mise en œuvre des nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF, relatives au vote consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de 2013 au Président et par ailleurs émis ses recommandations dans le cadre du renouvellement des autorisations annuelles spécifiques du Président-Directeur général.

Le Comité a apprécié la situation de la Société suite à l'émission du premier rapport d'activité du Haut Comité de gouvernement d'entreprise créé en 2013 sur l'application par les sociétés du Code AFEP/MEDEF ainsi qu'au regard du rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, de septembre 2014.

Il a bénéficié d'une présentation spécifique sur le développement du capital humain et les plans de succession au sein du Groupe et a eu communication d'informations sur la politique de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour effectuer certaines de ses missions, le Comité des nominations et rémunérations a souhaité s'appuyer sur des analyses et études comparatives réalisées notamment par des cabinets spécialisés.

#### Administrateur référent indépendant

Le Président-Directeur général ayant souhaité qu'un administrateur référent soit chargé en particulier de veiller à la bonne gouvernance dans l'exercice respectif des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration a désigné, en date du 11 mai 2012, à cette fonction la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent a notamment pour mission de :

- veiller au respect d'une bonne gouvernance dans l'exercice des fonctions respectives de Président et de Directeur général ;
- s'assurer ainsi du bon fonctionnement et du bon accomplissement des travaux du Conseil au regard en particulier de l'organisation de ses délibérations et de son information ;
- saisir, à titre préventif, le Président de tout risque ou de toute situation de conflits d'intérêts potentiels ;
- réunir à tout moment, s'il y a lieu, le Comité des nominations et des rémunérations sur l'ensemble de ces sujets.

Ainsi, au titre de sa mission annuelle, l'administrateur référent a organisé, au cours de l'année 2014, une réunion avec l'ensemble des administrateurs indépendants en vue de présenter au Comité des nominations et des rémunérations, un compte rendu sur les conditions d'exercice respectif des deux fonctions de Président et de Directeur général, eu égard aux prescriptions du règlement intérieur et des chartes des Comités, ainsi que sur le fonctionnement et les missions accomplies par le Conseil et ses Comités. Dans ce cadre, elle a rendu compte au Président-Directeur général des observations et recommandations formulées.

Dans ce cadre, elle a rendu compte au Président-Directeur général des observations et recommandations formulées.

#### Modalités de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

##### La Direction générale

La rémunération du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées chaque année sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations et, s'il y a lieu, d'études réalisées par des consultants extérieurs.

La part fixe s'est élevée pour 2014 à 480 000 euros bruts, sans évolution par rapport à l'année précédente.

La rémunération variable pour 2014 était fondée sur la réalisation de quatre objectifs, à concurrence d'un quart chacun, exclusivement quantitatifs visant le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant, consolidés, ainsi que le résultat net part du Groupe "RNPG" sous sa forme "normalisée" à taux de change courant et à taux de change constant, et ce, en cohérence avec ceux fixés pour les membres du Comité exécutif.

La surperformance est récompensée à concurrence de 175 % de la rémunération fixe, étant rappelé que la rémunération variable cible est égale à 100 % de la part fixe, soit 480 000 euros, pour 2014.

Toutefois, le versement de la part variable du Président-Directeur général est conditionné en premier lieu à l'atteinte du montant cible de l'objectif de résultat net part du Groupe normalisé, soit à taux de change courant, soit à taux de change constant, et ce quelle que soit la performance réalisée par ailleurs pour les deux autres critères de chiffres d'affaires et de résultat opérationnel courant. Si le montant cible du critère de résultat est atteint, la rémunération est déterminée selon la performance réalisée alors pour chacun des quatre critères par rapport aux cibles fixées.

Le RNPG 2014 étant inférieur à celui de l'année précédente, aucune rémunération variable n'a été versée au Président-Directeur général.

#### **Les autres mandataires sociaux**

L'Assemblée générale du 19 mai 2009 a fixé à 650 000 euros le montant global maximum des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés. Sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a fixé les règles de répartition des jetons de présence entre ses membres, pour 2014.

Les modalités de répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale concernant les membres du Conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi que le Censeur, décidées par le Conseil d'administration en sa séance du 5 décembre 2014, s'établissent comme suit :

- le montant individuel des jetons de présence, inchangé depuis l'exercice 2007, est fixé à 25 000 euros bruts, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum, versée en fonction des présences aux réunions du Conseil, étant précisé que la part variable des jetons de présence des administrateurs ayant été absents n'est pas redistribuée ;
- le montant individuel des jetons de présence également inchangé du Président et des administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire est limité à 12 500 euros bruts. Le Président du Conseil d'administration a renoncé, lors de sa nomination, au jeton de présence complémentaire de 25 000 euros bruts versé précédemment au titre des fonctions de Président ;
- le montant individuel du jeton de présence complémentaire des membres des comités reste composé d'une partie fixe (6 500 euros bruts) et d'une partie variable (13 500 euros bruts maximum pour les membres du Comité d'audit et 8 745 euros bruts maximum pour les membres du Comité des nominations et des rémunérations) versée en fonction des présences aux réunions, étant précisé que la part variable des jetons de présence des membres des comités ayant été absents n'est pas redistribuée.
  - Un jeton de présence complémentaire exceptionnel fixé à un montant individuel global de 10 000 euros bruts, a été attribué aux membres du Comité d'audit au titre des sept réunions extraordinaires tenues en 2014 dans le cadre de la mission confiée par le Conseil d'administration portant en particulier sur la mission de l'expert indépendant désigné dans le cadre de la création et de la cotation de la société Cnova.
  - Un jeton de présence complémentaire, fixé à 20 000 euros bruts pour l'année 2014, a été alloué à l'administrateur référent.

En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2010, le Conseil d'administration a décidé de verser comme précédemment au censeur un jeton de base identique dans son montant et ses modalités de détermination à celui des administrateurs, soit 25 000 euros, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum, cette somme étant prélevée sur la dotation globale attribuée aux administrateurs telle que fixée par l'Assemblée générale réunie en 2009.

#### **Informations des membres du Conseil d'administration**

Le Président-Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

À ce titre, les éléments indispensables à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration,

sont communiqués aux membres du Conseil d'administration préalablement à la réunion du Conseil. Ainsi, il est adressé à chacun des membres du Conseil un dossier préparatoire comprenant les informations et documents, sous réserve de leur disponibilité et en fonction de l'état d'avancement des dossiers, relatifs aux sujets inscrits à l'ordre du jour.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, la Direction générale communique au Conseil d'administration, au moins une fois par trimestre, un état de l'activité de la Société et de ses principales filiales comprenant notamment les chiffres d'affaires et l'évolution des résultats, le tableau d'endettement et l'état des lignes de crédit dont dispose la Société et ses principales filiales ainsi que le tableau des effectifs de la Société et de ses principales filiales.

Le Conseil d'administration examine, une fois par semestre, l'état des engagements hors bilan souscrits par le Groupe.

Annuellement, lors de réunions du Conseil d'administration ou de séminaires spécifiques, les membres du Conseil d'administration bénéficient de présentation sur la stratégie du Groupe et le budget.

Le Directeur financier et le Conseiller du Président, également en charge du secrétariat du Conseil, participent à toutes les réunions du Conseil d'administration. Les autres membres du Comité exécutif et les dirigeants des filiales y sont associés ponctuellement.

#### **Évaluation des conditions de fonctionnement du Conseil d'administration**

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur prévoit un débat annuel et une évaluation régulière sur le fonctionnement du Conseil d'administration, confiée au Comité des nominations et des rémunérations, chargé d'en organiser la mise en œuvre, assisté, s'il le souhaite, d'un consultant extérieur.

La cinquième évaluation depuis 2004 a été mise en œuvre fin 2013 par le Comité des nominations et des rémunérations par une procédure interne par voie d'un questionnaire fondé sur un ensemble de thèmes préalablement sélectionnés en fonction des pratiques connues en la matière et adaptés aux spécificités du groupe Casino.

Il est ressorti des appréciations et observations des administrateurs que l'organisation et le fonctionnement du Conseil étaient très satisfaisants et conformes à la réglementation, à l'éthique et aux principes de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs ont toutefois manifesté le souhait que soient renforcées au sein du Conseil la représentation des femmes et l'internationalisation, et que soient poursuivies les interventions ponctuelles des responsables opérationnels du Groupe sur l'activité et la stratégie des filiales.

#### **Aménagement de la gouvernance**

Le Conseil d'administration afin de mieux prendre en compte la dimension désormais fortement internationale du Groupe ainsi que la présence de plusieurs sociétés cotées, filiales ou maisons mères, tant en France qu'à l'étranger a également souhaité aménager ou compléter les procédures et/ou les organes existants en son sein et ainsi conforter la démarche de bonne gouvernance.

Conseil d'administration du 16 février 2015 a décidé d'une part d'instituer une procédure d'examen de l'ensemble des conventions entre parties liées, d'autre part d'étudier la mise en place d'un nouveau comité chargé plus particulièrement des sujets de gouvernance.

#### **Mise en place d'une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit des conventions entre parties liées**

Casino a souhaité apporter une attention particulière aux conventions conclues entre, d'une part, Casino et ses filiales à 100 % et, d'autre part, les autres sociétés du groupe Casino et les sociétés mères du Groupe et leurs filiales, ainsi que les sociétés mises en équivalence.

Dans ce cadre et visant ainsi les conflits d'intérêts et la nécessaire protection des différents intérêts minoritaires au sein du Groupe, le Conseil d'administration a décidé d'instituer un processus d'examen systématique des conventions conclues avec des parties liées en y associant le Comité d'audit. En effet, la seule procédure des conventions réglementées, telle qu'organisée par le Code de Commerce, n'a vocation à s'appliquer principalement qu'aux conventions auxquelles Casino est directement partie et ne couvre pas les conventions courantes conclues à des conditions normales alors même que ces dernières constituent l'essentiel des conventions intra-groupe.

C'est ainsi que le Conseil a mis en place une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit de l'ensemble des conventions, à partir du seuil de 10 millions d'euros par opérations ou en cumul par partie liée, intervenant entre Casino et ses filiales à 100 % d'une part et les autres sociétés du Groupe ainsi que les sociétés contrôlantes et les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés de la Société, avant présentation pour information ou autorisation du Conseil d'administration.

Une charte spécifique d'organisation et de fonctionnement de la procédure a été établie et approuvée, après avis du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2015.

#### **Étude d'un nouveau comité chargé plus particulièrement de la gouvernance**

En outre, et plus généralement, afin de mieux appréhender et de suivre plus spécifiquement l'ensemble des sujets de gouvernance, le Conseil d'administration a également entamé une réflexion sur la création en son sein, aux côtés du Comité des nominations et des rémunérations, et distinctement, d'un comité dédié à la gouvernance.

Cette adaptation de la gouvernance de Casino s'inspire des meilleures pratiques constatées tant sur le plan national que sur le plan international, en particulier au sein des filiales du Groupe cotées à New York, CBD et Cnova.

Le comité chargé de la gouvernance serait ainsi appelé à suivre l'évolution des règles de gouvernance et à veiller à leur bonne application ainsi qu'à proposer toute adaptation corrélative et à leur adéquation dans le Groupe.

À cet effet, le Conseil d'administration du 16 février 2015 a décidé de mettre en place un comité *ad hoc*, composé de membres des

deux Comités actuels, afin d'analyser les modalités de la création du nouveau comité et d'en définir les missions en cohérence avec celles des deux autres comités.

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité seraient regroupées dans une charte spécifique soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

#### **11.3.1.3. Participation des actionnaires à l'Assemblée générale**

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont précisées aux articles 25, 27 et 28 des statuts de la Société (cf. page 297).

#### **11.3.1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

La structure du capital de la Société et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de Commerce sont indiqués aux pages 248 et suivantes.

Il n'existe pas de restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ni de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions, ni d'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.

La Société n'a pas émis de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et il n'existe pas de mécanisme de contrôle prévu dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont décrites aux pages 294 et suivantes.

Les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits pages 306 et 295. En matière d'émission d'actions, les délégations conférées au Conseil d'administration sont indiquées page 249 et en ce qui concerne le rachat d'actions, les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits page 245.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont mentionnés à la page 192 ["Risques de liquidité"].

Par ailleurs, il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, si en raison d'une offre publique, ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

## 11.4.2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 11.4.2.1. Organisation et approche générale du contrôle interne et de la gestion des risques

#### 11.4.2.2.1. Référentiel

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Casino sont élaborés à partir du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). L'organisation et les procédures sont conformes aux principes généraux décrits dans ce cadre et prennent en compte le guide d'application, document publié en janvier 2007 par l'AMF et actualisé en matière de gestion des risques en juillet 2010.

Les diligences ayant sous-tendu la rédaction du présent rapport ont consisté en des entretiens, analyses de rapports d'audit et circularisations des questionnaires de l'AMF et questionnaires internes visant à recenser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Le présent rapport a été présenté, pour examen et avis, au Comité d'audit du Conseil d'administration le 13 février 2015 et soumis, conformément à la loi, au Conseil d'administration de la société Casino Guichard-Perrachon le 16 février 2015.

Sa rédaction s'appuie sur les 17 principes du référentiel du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) 2013.

#### 11.4.2.2.2. Périmètre

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du groupe Casino tels qu'ils sont décrits dans le présent rapport sont ceux applicables à la société mère et à ses filiales contrôlées au sens de l'article L 233-1 du Code de Commerce.

Il est à noter que le Groupe à six filiales cotées (Intexa, Exito, Big C Thaïlande, GPA, Cnova, Viavarejo) soumises à diverses obligations. Parmi ces filiales, deux filiales contrôlées du Groupe sont cotées aux États-Unis et sont de ce fait soumises à la loi Sarbanes-Oxley : Grupo Pao de Açúcar (GPA) sur le NYSE et Cnova sur le Nasdaq. L'introduction en bourse de Cnova sur le Nasdaq ayant été réalisée au cours du mois de novembre 2014, un chantier a été initié fin 2014 et se poursuivra sur l'année 2015 afin de s'assurer de la mise en conformité de Cnova au 31 décembre 2015 avec l'ensemble des obligations liées à la loi Sarbanes-Oxley. Au titre de l'exercice 2014, GPA a choisi de continuer à appliquer le référentiel COSO 1992 au titre de ses procédures de contrôle interne relatif à la production de ses états financiers.

#### 11.4.2.2.3. Acteurs

La Direction générale, au travers de son Comité exécutif, a la charge de définir, concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Conseil d'administration de la société mère Casino, Guichard-Perrachon prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'audit du Conseil d'administration est chargé de vérifier que le groupe Casino est doté de moyens structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe. Il remplit ainsi, entre autres, un rôle de surveillance attentive et régulière des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce cadre, il exprime des observations et des recommandations sur les travaux d'audit, met en œuvre ou fait réaliser les analyses et investigations qui lui semblent opportunes sur toute question relative à la gestion des risques ou au contrôle interne.

Il a également un rôle de suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'entreprise. Une "Charte du Comité d'audit" encadre et détaille les attributions de ce Comité.

Le service Contrôle interne Groupe a pour mission de favoriser la mise en œuvre des meilleures pratiques de contrôle interne.

Ses travaux portent principalement sur :

- l'assistance aux dirigeants dans l'identification des risques majeurs des entités du Groupe ;
- la rédaction de procédures générales et de matrices de risques, définissant les contrôles clés à mettre en œuvre ;
- l'accompagnement des directions opérationnelles et fonctionnelles pour améliorer et optimiser les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, en place ou à déployer ;
- l'analyse ponctuelle de problématiques identifiées par les directions opérationnelles ou fonctionnelles impliquant des déficiences de contrôle interne ou des évolutions significatives de processus ou de systèmes d'information.

L'équipe centrale travaille en collaboration avec des équipes de contrôleurs internes dans les diverses entités, soit environ une cinquantaine de collaborateurs dédiés.

De plus, elle effectue des actions de sensibilisation aux risques de fraude et de corruption incitant les dirigeants de chaque entité à un renforcement continu dans la maîtrise de ces risques.

En liaison avec les directives opérationnelles et les directions support, la Direction des Assurances du Groupe contribue à l'identification et à l'évaluation des risques assurables. Elle intervient dans les cartographies des risques, les revues des aspects juridiques (responsabilité et assurance) des appels d'offres et des contrats significatifs. Elle définit et coordonne les politiques d'assurances afin de consolider la visibilité du Groupe sur les risques, d'améliorer les garanties, tout en optimisant les montants des primes d'assurances. En 2014, le Groupe a d'ailleurs, dans cette optique, renforcé sa politique d'assurance en réorganisant les programmes centralisés et en diversifiant les assureurs et les prestataires. Elle est également en charge de gérer ou superviser, selon les cas, les contentieux opérationnels du Groupe.

Le Groupe souscrit plusieurs programmes d'assurances mondiaux et centralisés. Lorsque les législations et les règlements le permettent, ces polices d'assurances interviennent, soit en direct, soit en complément des limites et/ou de conditions des couvertures souscrites dans les pays.

La souscription des polices d'assurances locales, telle que celles relatives aux activités de construction, aux flottes automobiles ou aux accidents du travail, est conduite sur une base nationale, en coordination avec le Groupe qui s'appuie sur les assureurs locaux.

Le Comité de prévention des risques ("CPR") a pour mission de participer à la démarche de maîtrise des risques à l'échelle de l'entreprise et de s'assurer de la cohérence du processus global de prévention des risques pouvant avoir un impact majeur sur la réalisation de la stratégie de l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs ou plus généralement sur sa pérennité.

### 11.4. Rapport du Président

Il réunit tous les deux mois des représentants du Comité Exécutif, des grandes directions fonctionnelles (Juridique, Ressources Humaines, Finances, Audit et Contrôle interne) et opérationnelles (Hypermarchés, Supermarchés, *Supply Chain*, Centrale d'Achats, Immobilier).

Il collabore au plus près avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne et celle des Risques Juridiques, créée en 2013, et échange également avec les filiales dans lesquelles des CPR ont également été créés (Vindémia, Libertad, Monoprix).

Sont également impliqués dans la surveillance du contrôle interne : le service Audit interne Groupe et les services d'Audit interne des entités. Leurs missions sont détaillées dans un paragraphe dédié de la partie "Surveillance" du présent rapport.

Enfin, il existe une cellule *ad hoc*, dédiée à la gestion de crise (impactant les collaborateurs, consommateurs, l'image et le patrimoine de l'entreprise), "Cellule de crise Groupe", qui réunit des représentants de la Direction générale (Président Directeur général selon l'événement, Directeur des Ressources Humaines) et, au cas par cas, toutes compétences, internes (Responsables Branches, Activités ou Services concernés, Communication, Juridique et Assurances) ou externes (spécialistes, avocats...), nécessaires à son bon fonctionnement.

#### 11.4.2.2. Principes généraux de la gestion des risques

##### 11.4.2.2.1 Définition

Le dispositif de gestion des risques du groupe Casino comprend un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions adaptés aux caractéristiques du Groupe. Ce dispositif vise à permettre aux dirigeants sinon de faire disparaître ces risques, du moins de les maintenir à un niveau acceptable pour la Société.

Les collaborateurs, l'encadrement et les responsables opérationnels ont pour mission de faire fonctionner les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne en travaillant à leur amélioration continue.

##### 11.4.2.2.2 Objectifs

La gestion des risques vise plus particulièrement à contribuer à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

##### 11.4.2.2.3 Processus de gestion des risques

Au sein du groupe Casino, la gestion des risques est décentralisée sous la supervision de la Direction générale de la société mère ; ainsi les Comités de direction de chaque filiale ont pour responsabilités d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

#### Identification des risques

Le groupe Casino est confronté à diverses natures de risques, parmi lesquels des risques de marché, des risques opérationnels et des risques juridiques. Ces risques sont décrits dans la partie "Facteurs de risques et assurances" du rapport annuel.

En 2014, une double approche d'identification des risques a été adoptée à savoir, d'une part la définition par le Comité exécutif du groupe Casino d'une liste de risques inhérents majeurs au niveau du Groupe, toutes entités confondues, et d'autre part, l'identification par chaque entité de risques spécifiques majeurs auxquels elle considère être exposée. Chacune des entités du Groupe est accompagnée dans cette mission par la Direction du Contrôle interne Groupe, laquelle a initié et suivi le déploiement, auprès de l'encadrement de chacune, d'un outil de pilotage des risques majeurs visant à faciliter le recensement de ces derniers, l'identification des activités de contrôle interne déjà en place, et le traitement des risques visant à améliorer le dispositif de contrôle interne. Cet outil, dont le contenu est défini par le Comité de direction de chaque entité, a vocation à être utilisé comme un instrument de pilotage.

#### Analyse des risques

Les risques identifiés d'une part par le Comité exécutif du Groupe et d'autre part par le Comité de direction de chaque entité, doivent être analysés et quantifiés par ce même Comité de direction. La cartographie des risques, ainsi définie, sert de base aux travaux de la Direction du Contrôle interne Groupe. La mission et les travaux de cette Direction sont décrits dans la partie "Organisation" du présent rapport.

Les risques sont revus régulièrement au cours des missions de la Direction de l'Audit interne Groupe, qui les évalue de manière indépendante en fonction de leur impact et de leur occurrence ainsi qu'au regard du dispositif de contrôle interne existant.

#### Traitement des risques

Les activités de contrôle décrites ci-après dans ce rapport visent à réduire les risques, identifiés par le management de chaque entité et au niveau du Groupe, dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En outre, les différents outils d'identification et d'analyse des risques font l'objet d'un suivi au niveau de chaque entité, laquelle, en fonction du traitement du risque préalablement défini, construit des plans d'action destinés à réduire ces risques. Les quatre traitements des risques possibles sont :

- réduction du risque : des mesures sont prises afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, voire les deux à la fois ; la Direction du Contrôle interne Groupe peut être sollicitée pour la mise en place des moyens nécessaires à leur réduction ;
- conservation du risque : aucune mesure n'est prise pour modifier la probabilité du risque et son impact ; le risque est accepté et assumé par la Direction ;
- évitement du risque : abandon des activités à l'origine du risque ;
- Transfert du risque : diminution de la probabilité ou de l'impact du risque en transférant ou en partageant une partie du risque, notamment *via* des mécanismes d'assurance.

L'analyse par l'Audit interne Groupe des risques inhérents aux activités des entités et de la mise en œuvre du contrôle interne y afférant, permet l'identification des risques résiduels, éventuellement significatifs, générant des recommandations visant à la mise en place de plans d'action de maîtrise de ces risques. Des missions de suivi d'audit ont pour but de s'assurer de la réduction effective des risques ainsi identifiés.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le risque de crise, chaque entité a la charge d'organiser un plan de continuité d'activité et de mettre en place des processus de remontée des informations critiques et de gestion de ces événements. Le management local peut, en outre, s'appuyer sur la Cellule de crise du Groupe.

### 11.4.2.3. Principes généraux de contrôle interne

#### 11.4.2.3.1 Définition

Le contrôle interne est, au sein du groupe Casino, un dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chacune des entités, leur permettant de contribuer à la maîtrise de leurs activités, à l'efficacité de leurs opérations et à l'utilisation efficiente de leurs ressources. Il vise également à prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs de chacune des entités, qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs.

#### 11.4.2.3.2 Objectifs

D'après le cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

#### 11.4.2.3.3 Environnement du contrôle interne

Du fait de sa dispersion géographique et de la diversité de ses activités, l'entreprise est décentralisée, ce qui permet une meilleure prise en compte des caractéristiques locales de chaque entité et accroît l'efficacité dans la prise de décision.

Chaque entité possède ses propres fonctions support, en relation fonctionnelle avec la Direction Groupe correspondante.

#### Fixation et communication des objectifs

Au sein du groupe Casino, les objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise sont fixés par la Direction générale de la société mère dans un plan triennal revu intégralement tous les ans et dont la première année constitue le budget.

La construction de ce plan est animée par la Direction de la Stratégie et du Plan qui :

- coordonne l'établissement des plans à trois ans des différentes entités et s'assure de leur cohérence et de leur adéquation avec la stratégie du Groupe ;
- réalise, en liaison avec les directions financières des entités, la vérification des grands équilibres de l'entreprise, notamment en termes d'investissements, d'allocation des moyens financiers et de gestion de la dette financière ;
- assure, en liaison avec la Direction financière Groupe, notamment le Contrôle de Gestion, le suivi de la réalisation du plan triennal qui fait l'objet d'une actualisation périodique avec l'intégration des résultats réels enregistrés ;
- contribue, en liaison avec le Comité exécutif et les structures opérationnelles ou fonctionnelles concernées, à l'élaboration des principaux plans d'action correctifs et assure leur suivi.

#### Règles de conduite et d'intégrité

En 2011, le groupe Casino a publié une charte éthique Groupe, comprenant neuf principes éthiques fondamentaux, et engageant l'entreprise auprès des parties prenantes avec lesquels elle interagit. Cette charte, applicable à l'ensemble des filiales du Groupe, couvre les engagements pris en 2009 dans le cadre de l'adhésion du Groupe au Pacte mondial des Nations unies. Elle est intégrée dans le référentiel d'attitudes et comportements managériaux déployé auprès des équipes de management.

#### Responsabilités et pouvoirs

##### Séparation des fonctions

Chaque entité construit son organisation afin que la séparation des fonctions soit respectée. Cette organisation est matérialisée par des organigrammes. Les organigrammes de tête des principales fonctions opérationnelles et fonctionnelles sont accessibles dans l'intranet de l'entreprise.

##### Délégations de pouvoirs et de responsabilités

La gestion et le suivi des chaînes de délégations de signatures et de responsabilités, en adéquation avec le droit local, sont réalisés et administrés par les Directions juridiques et les Directions des Ressources Humaines de chaque entité. Les principes directeurs relatifs aux chaînes de délégations sont définis par la Direction juridique, garante de leur contenu. La Direction des Ressources Humaines en assure la mise en place et le suivi.

##### Politique de gestion des ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe Casino vise à assurer la correcte allocation des ressources au sein du Groupe au travers de politiques structurées de recrutement et de gestion de carrières pour permettre l'atteinte des objectifs fixés par la société mère.

Le Groupe mène également des politiques de formation concernant, notamment, les domaines du management, du développement personnel et des métiers de l'entreprise.

Afin d'assurer la motivation des collaborateurs, la politique de rémunération dans les entités du Groupe répond à une analyse du positionnement des salaires proposés par le Groupe par rapport au marché et sur des principes d'équité interne.

La conformité des pratiques managériales au référentiel des attitudes et comportements managériaux est évaluée, chaque année, dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et conditionne, pour partie, le montant de rémunération variable perçu par les cadres.

Enfin, en 2014, des accords d'entreprise ou de Groupe, sur différents périmètres et thèmes ont été signés, dont, en mars 2014, en France, un accord sur la durée du travail, les avantages sociaux et les conditions de travail prévoyant la mise à disposition d'une offre de service relative à la dépendance et au handicap à destination des salariés et en avril 2014 et un accord Groupe sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

#### Systèmes d'information

Le groupe Casino développe un modèle cible s'appuyant principalement sur deux progiciels de gestion intégrée reconnus sur le marché, l'un pour les fonctions administratives, l'autre pour les fonctions commerciales. Ce modèle englobe aussi des standards et référentiels informatiques afin de s'assurer que les systèmes d'information sont adaptés aux objectifs actuels

et futurs du Groupe. La diffusion de ces bonnes pratiques doit aussi permettre de renforcer la sécurité physique et logique, la conservation des informations archivées, la gestion sécurisée des accès et la continuité opérationnelle.

#### **Procédures et modes opératoires, contenus**

Il existe des procédures de contrôle interne dans le Groupe pour les processus clés de l'entreprise tels que Comptabilité (déclinée en 17 sous procédures classées en quatre sous-processus : suivi des normes, enregistrement des transactions, clôture et production des comptes sociaux, et production des comptes consolidés) ou Achats (déclinée en 26 procédures classées en cinq sous-processus : définition des assortiments, identification/négociation et référencement des fournisseurs, suivi des engagements contractuels, qualité/hygiène/sécurité et environnement, et frais généraux et services). Elles décrivent l'objectif de ces processus, les services et activités concernés, les principes à respecter. Ces procédures sont diffusées sur les sites Intranet et autres bases documentaires des diverses entités.

#### **Diffusion des informations**

Les systèmes d'information, sites Intranet, bases de données et autres modes de communication qui existent dans le Groupe permettent de faire circuler l'information mais également de centraliser et diffuser les procédures applicables aux activités.

Les délais de circulation de l'information sont prévus pour permettre une réaction appropriée de la part des acteurs concernés.

Dans le cas de situations susceptibles d'entraîner une crise au niveau Groupe, une procédure précise les modalités de gestion de crise. Un outil de remontée d'informations est utilisé sur un certain nombre d'entités, pour permettre une communication rapide vers la Direction générale.

Tous les collaborateurs du groupe Casino sont soumis à une obligation de confidentialité pour les informations utilisées dans le cadre de leurs activités professionnelles. De plus, les salariés amenés à détenir des informations privilégiées dans le cadre de leur fonction font l'objet d'un recensement et d'une information personnelle. Ces salariés sont répertoriés sur une liste d'initiés permanents, établie par la Direction juridique Groupe, conformément au règlement général de l'AMF.

#### **11.4.2.3.4 Activités de contrôle**

#### **Conformité aux lois et règlements**

Les activités de contrôle décrites ci-après ont pour objectif de répondre notamment aux risques juridiques décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

#### **Organisation**

La Direction juridique Groupe s'assure de la conformité des activités du Groupe aux lois et règlements applicables. Elle a mis en place un reporting concernant les dossiers juridiques significatifs à destination de la Direction générale. Par ailleurs, elle œuvre au partage et à la diffusion des bonnes pratiques entre les différentes entités opérationnelles.

Dans chaque entité du périmètre consolidé, des services juridiques dédiés veillent à la mise en conformité aux lois et règlements applicables sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe.

Le droit fiscal relève d'une Direction rattachée à la Direction financière du groupe Casino. Ses principales fonctions et missions revêtent un caractère d'assistance aux entités opérationnelles

du Groupe en France ainsi qu'aux filiales étrangères. La veille réglementaire ainsi que le suivi de l'évolution de tous les types d'impôts et taxes dans le périmètre du Groupe sont gérés par elle.

Plus généralement, la Direction fiscale s'attache, avec l'appui de la Direction financière, à établir, faire connaître, diffuser et mettre en place dans le Groupe l'ensemble des bonnes pratiques de gestion fiscale qui lui semblent pertinentes. Par ailleurs, le suivi des contrôles et contentieux fiscaux, tant en France qu'à l'international, lui incombent. La gestion de ces contrôles et contentieux, au contraire, est assurée dans chaque pays.

Afin de mener à bien ses missions, la Direction fiscale dispose d'outils de reporting Groupe (France et international) dont la mise à jour est, selon les cas, annuelle ou semestrielle.

Enfin, selon la taille des entités opérationnelles ou des filiales, des équipes fiscales dédiées existent ou, à défaut, des correspondants opérationnels sont identifiés.

#### **Connaissance des règles applicables**

La veille juridique est assurée au niveau de chaque entité par les juristes qui peuvent se faire assister, le cas échéant, par des cabinets externes.

Les juristes disposent, pour l'accomplissement de leur tâche, d'accès aux bases de données et revues spécialisées leur permettant de prendre connaissance des évolutions de manière quotidienne.

La veille juridique en matière de droit social est assurée par les Directions Ressources Humaines et les services juridiques.

#### **Transcription des règles**

Les juristes ont pour mission de faire connaître et respecter les règles juridiques applicables aux diverses entités et à leurs activités. Pour ce faire, ils établissent des consultations, des procédures-type ou des notes d'informations relatives aux obligations légales et réglementaires applicables au Groupe.

#### **Information et formation des collaborateurs sur les règles qui les concernent**

La documentation établie par les juristes est mise à disposition des responsables opérationnels sur un site interne auquel ces derniers ont accès, dans un but didactique en vue du respect des lois et règlements. Des formations à destination des managers et/ou des équipes opérationnelles sur des sujets d'actualité ou des points particuliers sont régulièrement organisées par les équipes juridiques, en faisant appel le cas échéant à des compétences externes.

En outre, la Direction juridique Groupe et la Direction des Risques juridiques travaillent en étroite collaboration avec le Comité de Prévention des Risques (CPR) afin de concevoir et conduire des plans d'actions de sensibilisation aux risques juridiques auprès des opérationnels et des fonctionnels du Groupe. Elles diffusent des procédures et dispensent des formations auprès des collaborateurs.

#### **Contrôle de la conformité des activités à la réglementation**

Les dirigeants des entités et leurs délégataires sont responsables de la conformité de leurs activités au droit applicable. Le contrôle de la conformité incombe aux équipes d'audit interne opérationnel. Les litiges et contentieux sont suivis par chaque service juridique avec l'appui, au besoin, d'experts externes et/ou de la Direction des Risques juridiques. Les entités françaises adressent un reporting mensuel sur l'évolution des litiges et contentieux à la Direction juridique Groupe.

### **Application des instructions et orientations fixées par la Direction générale**

#### **Diffusion des instructions et orientations de la Direction générale**

La mise en œuvre de la stratégie définie est sous la responsabilité des Directeurs d'entités dans les entités françaises et, pour les entités internationales, sous celle des Directeurs généraux de pays. La Direction de la Coordination internationale intervient en support de ces entités internationales. Elle est notamment en charge du suivi de leurs résultats mensuels, de l'élaboration de leurs plans de succession au niveau du Top Management, de la mise en place de synergies et du partage de bonnes pratiques entre les entités. Elle est accompagnée, pour les sujets liés à l'expansion externe, de la Direction du Développement et des Participations.

#### **Suivi de l'application des instructions et orientations**

De nombreux indicateurs clés de performance permettent d'assurer le suivi de la bonne application des instructions et orientations fixées par la Direction générale et de mesurer les écarts existant avec ses objectifs. La fréquence de remontée des indicateurs est définie en fonction du type d'information. Les systèmes de remontée des informations comptables et financières sont utilisés pour suivre la performance consolidée du Groupe et son détail par entité.

La Direction générale reçoit un rapport mensuel établi par le Contrôle de Gestion Groupe, qui récapitule les principaux indicateurs de performance et de gestion et comporte les états financiers usuels, au niveau consolidé, et par entité. Ce rapport mensuel inclut des commentaires sur la tenue des objectifs et rend compte des principales actions en cours.

Les équipes de Contrôle de Gestion de toutes les entités utilisent les normes IFRS pour construire le rapport de gestion mensuel standardisé transmis au Groupe. La consolidation de ces rapports par le Contrôle de Gestion Groupe permet de piloter l'activité, et d'analyser les écarts par rapport aux données prévisionnelles et aux données de l'exercice précédent.

Les données du rapport mensuel font l'objet de revues d'activité formalisées entre la Direction de l'entité et la Direction générale du Groupe en vue de permettre un pilotage adapté. Les travaux d'analyse du Contrôle de Gestion Groupe sont également transmis à la Direction générale dans des comptes rendus réguliers.

La gestion du Besoin en Fonds de Roulement fait l'objet d'une revue mensuelle entre la Direction financière de chaque entité et le Contrôle de Gestion Groupe.

L'ensemble des données est remonté afin de permettre à la Direction générale de suivre l'atteinte des objectifs annuels qu'elle a fixés. Ce processus vise également à mettre en œuvre des plans d'action correctifs lorsque cela est nécessaire.

Si besoin, le Contrôle de Gestion Groupe peut également apporter son appui aux entités, sous forme de missions d'assistance, en proposant des analyses de situation et des recommandations.

Un processus de révision des prévisions annuelles est réalisé périodiquement pour prendre en compte les évolutions propres à chacune des entités et réajuster les cibles de fin d'année.

Sur une base hebdomadaire, la Direction de la Stratégie et du Plan soumet à la Direction générale pour validation, les projets d'investissements des entités au-delà d'un certain seuil. La validation de la Direction générale est ensuite transmise au Comité d'investissement Groupe.

### **Bon fonctionnement des processus internes notamment concourant à la sauvegarde des actifs**

Les activités de contrôle décrites ci-après ont notamment pour objectif de répondre aux risques opérationnels décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

#### **Processus visant à la sécurité des biens et des personnes**

La sécurité des biens et des personnes fait l'objet d'un processus de contrôle permanent dont la responsabilité est exercée par différentes directions dans chacune des entités, et notamment les Directions techniques et Directions d'exploitation. Ces différentes directions s'appuient, le cas échéant, sur des prestataires experts des domaines concernés.

#### **Processus de gestion des immobilisations**

Les constructions pour lesquelles le Groupe a la maîtrise d'ouvrage se réfèrent à des cahiers des charges établis en collaboration avec des experts, dans le respect des réglementations applicables et conformément aux objectifs fonctionnels et opérationnels assignés à la construction.

L'intégralité du processus de construction fait l'objet d'un suivi par le maître d'ouvrage délégué qui s'assure particulièrement du respect des conditions contractuelles, notamment des délais et de la qualité des prestations, et de la maîtrise de budget prévisionnel.

Le patrimoine immobilier du groupe Casino fait l'objet d'un suivi technique et administratif, et d'une maintenance régulière afin d'en permettre une exploitation commerciale efficiente.

Les immobilisations font l'objet d'un suivi comptable dans le logiciel de gestion des immobilisations visant à inventorier à la fois les valeurs comptables pour les comptes sociaux, celles pour les besoins de la consolidation au niveau du groupe Casino et les valeurs fiscales. SAP Immo alimente également en aval l'outil de gestion du patrimoine immobilier et celui de reporting pour faciliter la gestion et le pilotage des immobilisations et contrôler la fiabilité de la production comptable.

#### **Processus de protection des enseignes**

Les baux commerciaux des entités sont rédigés dans le respect des exigences du Groupe afin de s'assurer que des garanties ont été prises contre le risque d'éviction. Ils font l'objet d'un suivi par les équipes en charge de la gestion immobilière qui a pour objectif d'assurer leur renouvellement à échéance.

L'affiliation et la franchise représentant une activité importante du Groupe, la Direction juridique Groupe s'assure de l'efficacité de la contractualisation, et les opérationnels, du suivi des franchisés.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité, notamment risques juridiques, s'appuie sur une solide culture précontentieuse des équipes de développement et s'appuie sur des activités de contrôle dans la construction et la mise en œuvre des contrats.

#### **Processus de protection de la propriété intellectuelle**

L'intégralité des marques utilisées par le groupe Casino est enregistrée auprès des offices de marques aux fins de protection juridique, en France ainsi que dans les pays dans lesquels l'entreprise dispose d'une activité ou est susceptible d'en développer une.

En outre, la Direction juridique Groupe est en charge de la politique de protection préventive et défensive et s'appuie sur des prestataires externes en charge de surveiller les dépôts par des tiers de marques identiques ou similaires aux principales marques du Groupe et, le cas échéant, engager des procédures d'opposition.

### 11.4. Rapport du Président

#### Processus de protection de l'image

La communication externe du Groupe est préparée et mise en œuvre sous la responsabilité de la Direction générale du Groupe. Le processus de validation des informations diffusées par la Direction de la Communication externe du Groupe inclut systématiquement un contrôle de la part de la Direction générale avant diffusion. Les entités qui disposent (ou non) d'un service de communication décentralisé travaillent sous l'autorité et la responsabilité de la Direction de la Communication externe du Groupe dès lors que l'image du groupe Casino peut être impactée.

La Direction de la Communication externe du Groupe est également en charge de gérer le risque d'image du groupe Casino et de ses collaborateurs. Elle contrôle les informations circulant sur le Groupe sur tous les types de médias (journaux, réseaux sociaux...). Le processus de réaction mis en œuvre est adapté à chaque situation.

#### Processus de gestion des marchandises

La définition de la stratégie Achats, tant en matière d'assortiment que de fournisseurs, s'appuie sur des analyses du marché et reprend les orientations stratégiques de l'entité. Des plans d'action visant à obtenir une offre en adéquation permanente avec le marché et le positionnement de l'enseigne sont définis sur la base d'analyses internes ou externes.

Des vérifications sont régulièrement effectuées par les acheteurs dans le cadre des lancements d'appels d'offres, référencement et déréférencement, pour identifier et réduire les risques liés à la dépendance économique vis-à-vis des fournisseurs.

Enfin, des indicateurs de performance sont suivis afin de piloter l'activité Achats, notamment en évaluant son efficacité.

La Direction de la Qualité Groupe définit une politique qualité pour les produits de marque Casino et assimilés. Sur demande, elle forme et/ou diffuse les bonnes pratiques concernant la qualité et la sécurité des produits pour les autres entités afin d'impliquer tous les acteurs dans la démarche de qualité du Groupe.

À partir de 2011, les échanges de bonnes pratiques entre l'ensemble des pays du Groupe ont permis de fonder la construction d'une politique internationale de la qualité, incluant la définition d'indicateurs de performance communs, ainsi qu'une Charte Qualité, laquelle a été partagée et diffusée à toutes les entités en 2012.

La Direction de la Qualité Groupe définit et met en œuvre des moyens de contrôle des produits et des fournisseurs pour les produits de marque Casino et assimilés, premiers prix sous charte Casino et import direct.

Les procédures Qualité prévoient la réalisation d'audits sur les sites de production des fournisseurs du Groupe, notamment pour les produits de marque Casino.

Enfin, il existe des actions dans les entités du Groupe destinées à la sauvegarde des stocks. La protection des stocks est assurée par différents processus à savoir la sécurisation des entrepôts, équipements et marchandises, la réception et l'expédition des marchandises, le suivi des normes relatives aux produits dangereux ou réglementés.

Les stocks font l'objet d'inventaires, notamment dans le cadre du processus de clôture des comptes. Ces inventaires permettent de réaliser un suivi d'indicateurs de performance et, le cas échéant, de détecter des anomalies éventuelles sur les flux de marchandises.

#### Processus de gestion des actifs et flux financiers

Les activités de contrôle décrites ci-après ont pour objectif de répondre notamment aux risques de marché décrits dans la partie "Facteurs de risques" du présent rapport.

Les flux financiers sont gérés *via* des procédures visant à sécuriser les encaissements et les décaissements. Il existe notamment pour ces derniers des processus d'habilitations de signatures dans les entités du Groupe avec obligation de double signature pour les décaissements vers des tiers. Les flux financiers entrants et sortants sont contrôlés au travers de rapprochements entre les données bancaires et les données comptables.

Le contrôle des politiques de financement, d'investissement de la trésorerie et de gestion des risques financiers est réalisé par la Direction du Corporate Finance Groupe en coordination avec les Directions financières des filiales, en s'appuyant sur des principes de prudence et d'anticipation, particulièrement en matière de gestion des contreparties et du risque de liquidité. Le suivi des opérations significatives est individualisé, en fonction du risque pays.

Un guide, établi par la Direction du Corporate Finance Groupe, spécifiant les bonnes pratiques de financement, de placement et de couverture des opérations est diffusé aux Directions financières locales. Ce guide précise à la fois les modalités de financement des filiales, les partenaires bancaires privilégiés, les instruments de couverture appropriés ainsi que les niveaux d'autorisations nécessaires.

La situation de trésorerie (positions et prévisions de trésorerie) des entités françaises et internationales du Groupe fait l'objet d'un suivi hebdomadaire. Les autres risques financiers auxquels le Groupe est exposé, notamment le risque de taux ou le risque de contrepartie bancaire, sont quantifiés et analysés dans le cadre d'un reporting mensuel transmis à la Direction générale, incluant également des plans d'actions lorsque des risques sont identifiés.

#### **11.4.2.3.5 Surveillance**

##### Surveillance continue

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulières par les dirigeants de chaque entité qui jouent au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective de ce dispositif. À ce titre, ils sont notamment chargés de mettre en place des plans d'action correctifs et de remonter, le cas échéant à la Direction générale du groupe Casino, les dysfonctionnements significatifs, cette dernière veillant ainsi à l'adéquation du dispositif aux activités et à l'engagement des actions correctives nécessaires.

##### Surveillance par l'Audit interne

Le service Audit interne Groupe et les services d'audit des entités, au travers de leurs travaux d'évaluation du contrôle interne, réalisent un examen régulier du fonctionnement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'Audit interne Groupe est chargé d'assister la Direction générale et les différentes entités, en France et à l'international, dans l'exercice de leurs responsabilités, en matière de supervision du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il est également un interlocuteur du Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon et répond à toute sollicitation de sa part.

La Direction de l'Audit et du Contrôle interne Groupe est également impliquée dans une démarche de veille active des meilleures pratiques de contrôle interne développées au sein des entités du groupe Casino ou partagées sur la place.

L'Audit interne Groupe s'appuie sur une équipe d'Audit interne centrale et, au travers d'un lien fonctionnel, sur des équipes d'Audit interne en France et à l'international. L'ensemble des équipes centrale et locales compte près de cent collaborateurs.

Les missions d'audit interne réalisées par l'équipe centrale sont définies dans le cadre d'un plan d'audit annuel, préparé par le service Audit interne Groupe sur la base d'une analyse des risques Groupe, de l'application du principe de cycle d'audit sur les processus clés des activités du Groupe et du recensement des problématiques majeures identifiées par les dirigeants de chacune des entités ou des directeurs de départements du périmètre.

Les services d'Audit des entités formalisent également des plans d'audit annuels soumis pour validation aux Directions générales concernées et, le cas échéant, pour examen par leur propre Comité d'audit. Ces documents sont également remontés à la Direction Audit et Contrôle interne Groupe.

Ainsi le plan d'audit annuel présenté au Comité d'audit Groupe pour l'année à venir comporte trois types de catégories de missions :

- Catégorie A : missions réalisées directement par l'Audit interne Groupe ;
- Catégorie B : missions dont la réalisation opérationnelle sera confiée aux équipes d'audit interne locales ou à des prestataires externes mais qui feront l'objet d'un suivi spécifique par l'audit interne Groupe et d'une restitution auprès du Comité d'audit Groupe ;
- Catégorie C : missions d'audit opérationnel ou missions transverses d'intérêt purement local, et qui ne feront donc pas l'objet d'une restitution au Comité d'audit Groupe.

La Charte de l'Audit interne Groupe, validée par le Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon, décrit les modalités d'intervention du service Audit interne Groupe. Cette charte a été reprise et déclinée au niveau des équipes d'audit des entités. Par ailleurs, une méthodologie formalisée dans un guide, s'appuyant sur les normes de la profession éditées par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA), sert de support au déroulement des missions d'audit de l'équipe centrale.

L'ensemble des rapports de l'Audit interne Groupe est transmis à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon, conformément aux modalités définies par la charte de l'Audit interne.

### Surveillance par l'Audit externe

Dans l'exercice de leur fonction, les Commissaires aux comptes sont également appelés à prendre connaissance de l'organisation et du fonctionnement des procédures de contrôle interne en application, à présenter leurs observations, le cas échéant, sur la description donnée sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et à attester l'établissement des autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de Commerce. Le présent rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques a fait l'objet, à ces fins, d'une relecture par l'Audit externe.

Par ailleurs, l'Audit externe est amené à échanger régulièrement avec la Direction Audit et Contrôle interne Groupe, ainsi qu'avec le Comité d'audit.

### **11.4.2.4. Contrôle interne relatif à l'information comptable et financière**

#### **11.4.2.4.1 Objectifs**

Le contrôle interne comptable et financier vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale au titre de l'information comptable et financière ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés (cf. page 111).

#### **11.4.2.4.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière**

##### Organisation générale

Les fonctions comptables et financières sont décentralisées dans chacune des entités afin de permettre une meilleure prise en compte des spécificités locales. Toutefois, certaines entités sous-traitent une partie de leurs opérations à des centres de services partagés. Le Groupe favorise l'organisation des services comptables par processus, ce qui permet une meilleure homogénéisation des traitements, séparation des tâches, mise en œuvre de contrôles et application des procédures.

Les Directions Comptabilité, Contrôle de gestion et Corporate Finance existant au niveau Groupe assurent le suivi et le pilotage des fonctions locales. Les fonctions de niveau Groupe assurent également la consolidation des données de l'ensemble du périmètre et prennent en charge l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par le groupe Casino.

Les Directeurs généraux et responsables financiers de chacune des entités contrôlées s'engagent annuellement dans des lettres d'affirmation internes dites "lettres de conformité", sur la fiabilité de la production comptable et financière de leur entité ainsi que sur l'existence d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions des Commissaires aux comptes relatives à leurs travaux.

Dans cette perspective, le Comité s'informe et suit le processus d'élaboration de l'information comptable et financière en s'assurant :

- de la supervision du contrôle par le biais de sa revue des travaux d'audit interne ;
- du bon déroulement de la clôture des comptes ;
- de la pertinence des principales options comptables retenues ;
- de l'intervention de l'Audit externe.

### Application et maîtrise des règles comptables et fiscales

Le dispositif mis en place vise à assurer que les normes appliquées localement correspondent à la réglementation en vigueur et qu'elles sont accessibles par toutes les personnes impliquées dans le processus d'élaboration des données comptables et financières.

Dans le cadre du processus de consolidation, chaque entité du Groupe transmet aux Directions Comptabilité et Contrôle de Gestion du Groupe, les éléments constitutifs de sa comptabilité en normes IFRS, notamment compte de résultat, bilan, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et divers indicateurs clés de performance.

Les Directions Comptabilité et Contrôle de gestion Groupe ont élaboré et diffusé un "Guide du reporting financier" qui vise à fiabiliser cette information en assurant son homogénéité de traitement. Ce guide présente les principes comptables Groupe, les principes de consolidation, les retraitements de consolidation, les opérations complexes et les principes de gestion. Il est diffusé à l'ensemble des utilisateurs de l'outil de reporting financier, fait l'objet d'une actualisation régulière et d'échanges réguliers avec les utilisateurs.

Une veille réglementaire est assurée pour permettre d'appréhender et d'anticiper les évolutions de la doctrine comptable pouvant impacter les principes comptables du Groupe, établis en conformité avec le référentiel IFRS ; les évolutions réglementaires ayant un impact sur les procédures comptables Groupe font l'objet de notes d'informations.

En matière fiscale, des audits de validation sont réalisés sur les résultats fiscaux à la clôture. Les opérations majeures de l'exercice sont analysées sous l'angle fiscal. Enfin, un travail de veille législative, jurisprudentielle et réglementaire, donne lieu à des réunions d'information sur l'actualité fiscale et à la diffusion de notes de procédures.

### Outils

Chaque entité utilise les outils nécessaires au traitement et à l'élaboration de l'information comptable et financière, dans le respect du principe de séparation des tâches.

Les données comptables et financières, retraitées aux normes du Groupe et en conformité avec le référentiel international IFRS, sont remontées des entités au Groupe par le biais d'un logiciel unique de consolidation statutaire et de reporting financier, permettant notamment d'identifier les utilisateurs de l'outil, de renforcer l'authentification pour les accès distants, et de renforcer la sécurité et la pérennité de l'application.

L'administration de ce système de reporting Groupe est assurée par une cellule dédiée.

### **11.4.2.4.3 Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière**

#### Identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable publiée

La Direction de chaque entité a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable publiée. Elle met en œuvre la séparation des tâches dans les processus amont, de production comptable et d'arrêté des comptes, en vue de prévenir notamment fraudes et irrégularités comptables et financières, et positionne des activités de contrôle adaptées au niveau de risque.

### Activités de contrôle visant à assurer la fiabilité de l'information financière et comptable publiée

#### Processus d'élaboration et de consolidation des informations financières et comptables

Les processus de production comptable et d'arrêté des comptes sont organisés en vue d'assurer la qualité de l'information financière et comptable publiée. Ces processus s'appuient notamment sur la réalisation de préclôtures, sur l'anticipation des estimations et du traitement des opérations complexes, qui permettent de produire l'information dans des délais courts et de préserver la qualité et la fiabilité des informations.

L'essentiel des écritures de mise aux normes comptables Groupe est effectué par les entités sur la base des instructions transmises par la Direction de la Doctrine Comptable du Groupe. La Direction Comptabilité du Groupe, en charge d'assurer la veille comptable, a également mis en place des formations en vue d'accompagner les entités dans l'utilisation de l'outil de reporting et l'exploitation du "Guide de reporting financier", afin de garantir la qualité des informations collectées et la fiabilité de l'information financière et comptable.

Le système garantit la cohérence des données grâce à des contrôles automatiques à la fois sur les données locales et consolidées.

Une vérification permanente sur les variations de pourcentage de contrôle des filiales et participations est effectuée par la Direction Comptabilité Groupe. Celle-ci est garante de la mise en œuvre des traitements appropriés de consolidation (périmètre de consolidation, modification de la méthode de consolidation...).

Conformément aux dispositions légales, la société Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un collège de deux Commissaires aux comptes, mandaté en 2010 dans sa composition actuelle. Ces derniers s'appuient sur la validation de toute l'information comptable, incluant les retraitements de consolidation par leurs réseaux d'auditeurs externes locaux, intervenant auprès des diverses filiales. Dans le cadre de leur mission, ils s'assurent que les comptes annuels sont réguliers et sincères au regard des règles et principes comptables, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et patrimoniale en fin d'exercice.

La Direction Comptabilité assure l'interface avec les auditeurs externes des diverses entités du Groupe. Les modalités de désignation des Commissaires aux comptes du Groupe sont organisées suivant un processus d'appel d'offres initié et contrôlé par le Comité d'audit, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF.

#### Processus de gestion de l'information financière externe

La Direction de la Communication financière du Groupe a pour objectif de donner à la communauté financière une bonne lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère.

Les données financières sont préparées et validées par les services de comptabilité et de contrôle de gestion, préalablement à leur publication.

Les services juridiques et comptables contribuent en outre à la réalisation du Document de Référence et du rapport de gestion.

Dans le cadre des publications de résultats ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels. Le Comité d'audit examine préalablement les communiqués relatifs aux comptes annuels et semestriels. Les publications de chiffres d'affaires et de résultats sont soumises, avant diffusion, aux Commissaires aux comptes qui font part, le cas échéant, de leurs commentaires.

La communication financière auprès de l'ensemble des interlocuteurs concernés est assurée par différents canaux de diffusion :

- avis financiers et communiqués de presse ;
- conférences téléphoniques lors des publications trimestrielles du chiffre d'affaires ;
- réunions de présentation des résultats annuels et semestriels ;
- rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs, notamment lors de "roadshows", conférences et entretiens physiques ou téléphoniques organisés en France et à l'étranger ;
- informations financières lors de l'Assemblée générale ;
- Document de Référence et rapport d'activité et de développement durable ;
- site Internet corporate du Groupe.

La Direction de la Communication financière est également impliquée dans le processus de fixation du calendrier et de relecture de la communication financière des filiales cotées dont le groupe Casino a le contrôle et s'assure ainsi de la cohérence entre les divers supports émanant du Groupe.

#### 11.4.2.5. Conclusion

La mise en œuvre du contrôle interne du groupe Casino s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, visant à assurer la diffusion des meilleures pratiques de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont revus régulièrement en raison de la diversité des opérations, métiers et implantations du Groupe, et de l'évolution de son périmètre d'activité.

L'objectif du groupe Casino est de poursuivre l'optimisation de ces dispositifs existants. Ainsi, en 2014, le Groupe a poursuivi les efforts engagés visant à améliorer leur qualité avec notamment la mise en place d'une nouvelle méthodologie de gestion des risques.

# 11.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225- 235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société CASINO, GUICHARD-PERRACHON et en application des dispositions de l'article L.225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

## Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce.

## Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du code de commerce.

Neuilly Sur Seine et Lyon, le 17 février 2015.

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Daniel Mary-Dauphin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten      Gérard Badin

## 11.6. INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

### 11.6.1. CHIFFRE D'AFFAIRES – T1 2015

#### Amélioration de la dynamique des ventes en France

#### Excellentes performances à l'international

#### Forte croissance du E-commerce

- Chiffre d'affaires total du **Groupe** : 11,9 Mds€, en progression de + 5,3 % et de + 2,7 % en organique.
- Bonne dynamique commerciale **à l'international** : croissance totale de + 9,2 % et croissance organique de + 3,7 % :
  - en Asie du Sud Est : forte progression de + 25,4 % ;
  - en Amérique latine :
    - croissance élevée de la distribution alimentaire : + 10,2 %,
    - quasi-stabilité de la distribution de produits électroniques : - 0,8 %.

#### ■ En France :

- Poursuite de l'amélioration des ventes en organique (- 1,3 %) malgré un effet report des baisses de prix de - 1,9 % et avec une croissance des volumes de + 0,6 % ;
- Bonne progression des volumes dans la plupart des formats.

#### ■ E-commerce :

- Forte croissance du chiffre d'affaires de Cnova : + 17,7 % ;
- Très forte hausse du volume d'affaires (GMV) : + 28,2 %<sup>(1)</sup> grâce au développement rapide des marketplaces.

**Paris, le 15 avril 2015** – Le groupe Casino communique son chiffre d'affaires au 31 mars 2015.

CA CONSOLIDE – HT <i>en M€</i>	Variation T4 2014 / T4 2013			Variation T1 2015 / T1 2014		
	T4 2014	Croissance totale	Croissance organique	T1 2015	Croissance totale	Croissance organique
<b>Total activités poursuivies</b>	<b>13 278</b>	<b>+ 1,3 %</b>	<b>+ 3,1 %</b>	<b>11 911</b>	<b>+ 5,3 %</b>	<b>+ 2,7 %</b>
France Retail	4 870	- 3,1 %	- 1,9 %	4 426	- 2,1 %	- 1,3 %
International Retail	7 310	+ 2,2 %	+ 4,1 %	6 579	+ 9,2 %	+ 3,7 %
E-commerce	1 098	+ 19,0 %	+ 22,2 %	906	+ 17,7 %	+ 17,3 %

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2015, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 11,9 Mds€, en hausse soutenue de + 5,3 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Cette bonne performance s'explique par la forte croissance de la distribution alimentaire en Asie et Amérique latine, par le développement rapide des activités de E-commerce et par la poursuite du redressement organique des ventes en France (- 1,3 % vs - 1,9 % au T4 2014).

Le Groupe a bénéficié d'un effet de change favorable (+ 1,9 %) avec l'appréciation du Baht thaïlandais, ainsi que d'un effet périmètre (+ 0,8 %) avec principalement l'acquisition de Super Inter en Colombie. Sur la période, l'effet calendaire s'inscrit à + 0,4 % au total [- 0,1 % pour France Retail et + 0,8 % pour International Retail].

### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR

PAR SECTEUR <i>en M€</i>	Variation T4 2014 / T4 2013				Variation T1 2015 / T1 2014			
	T4 2014	Croissance totale	Croissance organique	Croissance comparable	T1 2015	Croissance totale	Croissance organique	Croissance comparable
France Retail	4 870	- 3,1 %	- 1,9 %	- 2,7 %	4 426	- 2,1 %	- 1,3 %	- 1,6 %
Latam Retail	4 341	+ 1,8 %	+ 5,1 %	+ 1,1 %	3 870	+ 10,2 %	+ 6,1 %	+ 2,6 %
Latam Electronics	2 014	- 0,1 %	+ 2,4 %	+ 1,2 %	1 666	- 0,8 %	- 1,3 %	- 2,7 %
Asie	955	+ 9,2 %	+ 3,1 %	- 0,4 %	1 043	+ 25,4 %	+ 3,7 %	+ 0,3 %
E-commerce	1 098	+ 19,0 %	+ 22,2 %	+ 21,1 %	906	+ 17,7 %	+ 17,3 %	+ 17,0 %

#### France Retail

En France, les activités de distribution enregistrent un chiffre d'affaires de 4 426 millions d'euros, impactées par un effet essence de - 1,1 %. La croissance organique s'établit à - 1,3 %, en amélioration par rapport au T4 2014 (- 1,9 %). Les baisses de prix réalisées en 2014 affectent encore le chiffre d'affaires de la France à hauteur de - 1,9 %.

Les ventes à magasins comparables de toutes les enseignes sont en amélioration séquentielle par rapport au trimestre précédent. Les volumes progressent tant en comparable (+ 0,3 %) qu'en organique (+ 0,6 %).

*Nota : Les évolutions en organique et en comparable sont hors effets essence et calendaire.  
(1) Donnée publiée par la filiale.*

PAR ENSEIGNE en M€	Variation T4 2014 / T4 2013				Variation T1 2015 / T1 2014			
	T4 2014	Croissance totale	Croissance organique	Croissance comparable	T1 2015	Croissance totale	Croissance organique	Croissance comparable
Géant Casino	1 255	- 4,4 %	- 2,3 %	- 2,3 %	1 053	- 3,8 %	- 1,5 %	- 1,5 %
SM Casino	808	- 4,9 %	- 3,2 %	- 2,9 %	741	- 5,7 %	- 3,7 %	- 1,4 %
Monoprix	1 094	- 0,5 %	- 0,7 %	- 1,4 %	1 016	+ 0,6 %	+ 0,9 %	+ 0,3 %
FPLP	1 082	- 3,5 %	- 2,0 %	- 5,9 %	1 013	- 1,8 %	- 2,4 %	- 5,6 %
Proximité & Divers	632	- 1,7 %	- 2,0 %	+ 0,2 %	602	+ 0,8 %	- 0,3 %	+ 1,3 %

Nota : Les évolutions en organique et en comparable sont hors effets essence et calendaire.

- Chez **Géant**, les ventes à magasins comparables continuent de se redresser [- 1,5 % vs - 2,3 % au T4 2014] tout en restant affectées par l'effet report des baisses de prix réalisées en 2014 [- 3,8 %, en diminution par rapport au trimestre précédent]. Les ventes alimentaires affichent une performance positive pour le deuxième trimestre consécutif [+ 1,1 %]. Au cours du trimestre, les volumes à magasins comparables de l'enseigne ont augmenté de + 2,4 % dont + 2,9 % en alimentaire.
- À magasins comparables, les ventes des **Supermarchés Casino** sont à nouveau en amélioration [- 1,4 % vs - 2,9 % au T4 2014] avec un impact résiduel des baisses de prix. L'enseigne enregistre des volumes quasiment stables avec notamment des volumes PGC en hausse [+ 0,9 %]. La croissance organique a été impactée par le transfert brut de 6 magasins à l'enseigne Monoprix.
- **Monoprix** a enregistré une bonne performance au cours du trimestre. Les ventes de l'ensemble des enseignes sont désormais positives à magasins comparables [+ 0,3 %] avec des volumes en hausse de + 0,9 %. Les ventes alimentaires sont en hausse de + 1,3 % et les ventes non alimentaires s'améliorent également par rapport au T4 2014. La croissance organique a par ailleurs bénéficié de 7 ouvertures nettes de magasins<sup>[1]</sup> dont 5 transferts bruts d'enseignes.
- Les ventes à magasins comparables de **Franprix** s'inscrivent en recul de - 3,2 %. L'évolution organique du chiffre d'affaires demeure affectée par les cessions de magasins demandées en 2014 par l'Autorité de la Concurrence et par les transferts d'enseignes vers le reste du Groupe. Franprix, qui va développer plus largement sa MDD Marché Franprix ainsi que ses services, enregistre une amélioration du panier moyen [+ 1,3 %].
- À magasins comparables, les ventes de **Leader Price** sont en retrait notamment du fait des rénovations de magasins et des baisses de prix pratiquées en 2014 dont l'impact est de - 4,6 %. L'enseigne offre désormais les meilleurs prix du secteur. En organique, compte tenu de la poursuite de l'expansion, les volumes progressent de + 5,7 % et le chiffre d'affaires est en hausse de + 0,8 %. Les ventes totales augmentent de + 1,6 % en raison notamment de l'acquisition des magasins Le Mutant et l'enseigne enregistre au total des gains de parts de marché<sup>[2]</sup>.
- La progression du trafic client [+ 9,1 %] et des volumes [+ 15,3 %] contribuent à l'augmentation des ventes à magasins comparables en **Proximité** [+ 5,4 %]. Cette bonne performance est due aux actions de modernisation du parc ainsi qu'à la transformation de magasins Petit Casino en magasins Leader Price Express, nouveau concept de discount en zone urbaine.

### Latam Retail

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2015, le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaire en Amérique latine progresse fortement à 3 870 millions d'euros (+ 10,2 %), grâce à une accélération de

la croissance organique [+ 6,1 % vs + 5,1 % au T4 2014] et à l'intégration de Super Inter en Colombie.

Les ventes alimentaires au Brésil affichent une croissance organique élevée [+ 8,0 %<sup>[3]</sup>] grâce à une expansion soutenue. La croissance comparable atteint + 4,9 %<sup>[3]</sup> (vs + 2,1 %<sup>[3]</sup> au T4 2014), reflétant les gains de parts de marché de l'enseigne Extra<sup>[2]</sup>. Les ventes de l'enseigne cash & carry Assaí progressent de + 26,3 %<sup>[3]</sup> en organique. GPA a ouvert 17 magasins alimentaires durant le trimestre.

Les ventes totales d'**Exito** progressent grâce notamment à l'intégration des magasins de discount Super Inter localisés dans les régions de Cali et du Café.

### Latam Electronics

Les ventes de **Viavarejo** s'établissent à 1 666 millions d'euros, globalement stables hors impact des fermetures de magasins demandées par l'Autorité de la Concurrence. Dans un contexte de ralentissement économique, les enseignes de Viavarejo continuent de gagner des parts de marché<sup>[2]</sup>. Au cours du trimestre, 3 magasins ont été ouverts sous l'enseigne Casas Bahia.

### Asie

Le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaire en Asie s'établit à 1 043 millions d'euros, en très forte hausse de + 25,4 %, grâce en partie à des effets de change favorables. Bénéficiant de la reprise économique dans la zone, les enseignes du Groupe enregistrent une croissance organique en amélioration sensible par rapport au trimestre précédent [+ 3,7 % vs + 3,1 % au T4 2014]. La croissance à magasins comparables est désormais positive [+ 0,3 % vs - 0,4 % au T4 2014].

Chez **Big C Thaïlande**, le trimestre est marqué par la stabilité des ventes à magasins comparables, avec de bonnes performances lors du nouvel an chinois. L'amélioration du trafic notée au T4 2014 se confirme et la croissance organique est soutenue par l'expansion.

Au **Vietnam**, l'enseigne maintient une croissance organique élevée. La croissance des ventes à magasins comparables est désormais positive avec une amélioration du trafic ainsi que des volumes.

### E-commerce

Cnova enregistre au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 une progression de + 17,7 % de son chiffre d'affaires net avec un accroissement de la fidélité clients. La progression des marketplaces est très élevée sur les deux zones géographiques. Au total, le volume d'affaires (GMV) s'élève à 1 248 millions d'euros, en forte croissance de + 28,2 %.

[1] Y compris affiliés internationaux et DOM-TOM.

[2] Source : panéliste indépendant.

[3] Chiffres publiés par la filiale.

E-COMMERCE (CNOVA)	T1 2014 <sup>(i)</sup>	T1 2015	Croissance totale
<b>GMV<sup>(ii)</sup> (volume d'affaires) TTC</b>	<b>974</b>	<b>1 248</b>	<b>+ 28,2 %</b>
<b>CA<sup>(iii)</sup> net (en M€)</b>	<b>770</b>	<b>906</b>	<b>+ 17,7 %</b>
Clients actifs <sup>(iv)</sup> (en millions)	11,6	14,8	+ 27,6 %
Commandes <sup>(v)</sup> (en millions)	6,8	9,3	+ 38,2 %
Unités vendues (en millions)	11,5	16,0	+ 38,9 %

*(i) Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la réception des marchandises par les clients. Les chiffres du T1 2014 ont été retraités en conséquence.*

*(ii) GMV (Gross Merchandise Volume) : volumes d'affaires TTC, donnée communiquée par la filiale.*

*(iii) L'écart entre le chiffre d'affaires présenté ci-dessus et celui publié par Cnova le 10 avril 2015 s'explique notamment par les éliminations de transactions intercompagnies chez Casino.*

*(iv) Clients actifs au 31 mars ayant réalisé au moins un achat sur les 12 derniers mois.*

*(v) Valeur totale des commandes passées avant annulation due à la détection des fraudes ou à l'absence de paiement par les clients.*

### 11.6.2. PERSPECTIVES

Pour l'ensemble de l'exercice 2015, le Groupe confirme ses objectifs :

- En France<sup>(1)</sup>, progression du chiffre d'affaires annuel en organique et ROC annuel supérieur à celui de l'exercice précédent.
- À l'international<sup>(1)</sup>, croissance organique soutenue de l'activité et croissance du ROC supérieure à celle du chiffre d'affaires.

- Au total, progression organique du ROC et amélioration du ratio DFN / EBITDA de l'ordre de 0,2 x.

Compte tenu des baisses de prix effectuées en 2014, dont l'impact sur le T1 s'inscrit à - 1,9 %, le ROC en France au 1<sup>er</sup> semestre 2015 sera inférieur à celui du 1<sup>er</sup> semestre 2014.

### 11.6.3. ANNEXES

#### Détail et évolution du chiffre d'affaires T1 2015

La croissance organique s'étend à périmètre et changes constants, hors essence et calendrier sauf mention du contraire.

Le chiffre d'affaires de l'activité de E-commerce est comptabilisé à réception des marchandises par les clients. Les chiffres consolidés du T1 2014 ont été retraités en conséquence ainsi que les revenus locatifs des galeries commerciales de GPA.

#### Principales variations du périmètre de consolidation

- Consolidation en intégration globale de Mutant à partir du 8 mars 2014.
- Consolidation en intégration globale de Super Inter à partir du 16 octobre 2014.

TAUX DE CHANGE MOYENS	T1 2014	T1 2015	Effet de change
Argentine (EUR/ARS)	10,3805	9,7447	+ 6,5 %
Uruguay (EUR/UYP)	30,2755	27,8663	+ 8,6 %
Thaïlande (EUR/THB)	44,7221	36,7655	+ 21,6 %
Vietnam (EUR/VND) (x 1 000)	28,8132	24,1567	+ 19,3 %
Colombie (EUR/COP) (x 1 000)	2,7477	2,7816	- 1,2 %
Brésil (EUR/BRL)	3,2400	3,2236	+ 0,5 %

*(1) Hors E-commerce.*

## Informations complémentaires

### 11.6. Informations financières intermédiaires

#### Parc de magasins à fin d'exercice

FRANCE	30 sept. 2014	31 déc. 2014	31 mars 2015
<b>HM Géant Casino</b>	<b>126</b>	<b>127</b>	<b>127</b>
Dont Affiliés France	7	7	7
Affiliés International	9	10	10
<b>SM Casino</b>	<b>443</b>	<b>444</b>	<b>443</b>
Dont Affiliés Franchisés France	61	63	65
Affiliés Franchisés International	30	32	33
<b>Monoprix</b>	<b>599</b>	<b>632</b>	<b>639</b>
Dont Franchisés/Affiliés	178	186	188
Naturalia	80	90	93
Naturalia franchisé	2	2	3
<b>Franprix</b>	<b>872</b>	<b>860</b>	<b>856</b>
Dont Franchisés	333	323	320
<b>Leader Price</b>	<b>761</b>	<b>801</b>	<b>832</b>
Dont Franchisés	204	207	208
<b>Total SM et Discount</b>	<b>2 675</b>	<b>2 737</b>	<b>2 770</b>
<b>Proximité</b>	<b>6 800</b>	<b>6 825</b>	<b>6 884</b>
<b>Autres activités (Restauration, Drive...)</b>	<b>567</b>	<b>598</b>	<b>605</b>
<b>Océan Indien <sup>(1)</sup></b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>129</b>
<b>TOTAL FRANCE</b>	<b>10 297</b>	<b>10 416</b>	<b>10 515</b>
<b>INTERNATIONAL</b>	<b>30 sept. 2014</b>	<b>31 déc. 2014</b>	<b>31 mars 2015</b>
<b>ARGENTINE</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
HM Libertad	15	15	15
DIV Autres	12	12	12
<b>URUGUAY</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
HM Géant	2	2	2
SM Disco	28	28	28
SM Devoto	24	24	24
<b>BRÉSIL</b>	<b>2 036</b>	<b>2 143</b>	<b>2 159</b>
HM Extra	137	137	137
SM Pao de Açucar	171	181	181
SM Extra	208	207	206
Assai (discount)	80	84	87
SUP Extra Facil et Mini Mercado Extra	213	256	270
Casas Bahia	621	663	666
Ponto Frio	364	374	371
Drugstores	159	158	158
+ Stations-service	83	83	83
<b>COLOMBIE</b>	<b>1 146</b>	<b>1 258</b>	<b>1 397</b>
HM Exito	82	82	81
SM Exito et Carulla	151	153	153
Super Inter	46	52	
Surtimax (discount)	816	874	1 007
Dont « Aliados »	662	721	858
Exito Express et Carulla Express	94	102	103
Autres	3	1	1
<b>THAÏLANDE</b>	<b>624</b>	<b>636</b>	<b>643</b>
HM Big C	123	123	123
SM Big C	35	37	37
SUP Mini Big C	316	324	328
Pure	150	152	155
<b>VIETNAM</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
HM Big C	28	30	30
Proximité	10	10	10
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>3 925</b>	<b>4 158</b>	<b>4 320</b>

[1] Jusqu'au 30 septembre 2014, cette ligne figurait dans le total international.

## 11.7. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

### RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. J'atteste également que le rapport de gestion, figurant aux pages 16 et suivantes, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière

et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 28 et 120 pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et ci-dessous en inclusion par référence, pour les exercices clos au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014, figurant en page 28, contient l'observation suivante : « Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.3 de l'annexe relative aux changements de méthodes résultant de l'application de la norme IFRS 11 relative aux partenariats et à l'interprétation IFRIC 21 relative à la comptabilisation des taxes ».

**Jean-Charles Naouri**

### 11.7. Responsable du document de référence et du rapport financier annuel

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

#### **Pour l'exercice 2013**

Le Document de Référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 3 avril 2014, sous le numéro de dépôt D.14-0281. Y figurent :

- les comptes consolidés aux pages 71 à 155 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant à la page 70 ;
- les informations financières aux pages 2 à 68 ;
- les comptes de la Société pour l'exercice établis en normes françaises aux pages 159 à 182 et le rapport général et le rapport spécial des Commissaires aux comptes respectivement aux pages 158 et 183.

#### **Pour l'exercice 2012**

Le Document de Référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 28 mars 2013, sous le numéro de dépôt D.13-0238. Y figurent :

- les comptes consolidés aux pages 71 à 154 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant à la page 70 ;
- les informations financières aux pages 1 à 67 ;
- les comptes de la Société pour l'exercice établis en normes françaises aux pages 157 à 180 et le rapport général et le rapport spécial des Commissaires aux comptes respectivement aux pages 156 et 181.

## 11.8. RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 DU 29 AVRIL 2004 – TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, le tableau thématique suivant permet d'identifier les informations minimales requises par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004 :

<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Responsable du Document de Référence .....	327
1.2. Attestation du responsable du Document de Référence.....	327
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes .....</b>	<b>181</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées .....</b>	<b>2, 16, 50 et 51</b>
<b>4. Facteurs de risques .....</b>	<b>192 à 197</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
<b>5.1. Histoire et évolution de la Société</b>	
5.1.1. Dénomination sociale .....	294
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement.....	294
5.1.3. Date de constitution et durée de la Société.....	294
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable.....	294
5.1.5. Historique de la Société.....	2 à 5, 299 à 302
<b>5.2. Investissements .....</b>	<b>2, 21</b>
<b>6. Aperçus des activités</b>	
6.1. Principales activités .....	2 à 23
6.2. Principaux marchés .....	2 à 28, 50
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe .....	5 à 11, 22
7.2. Liste des filiales importantes .....	13, 111 à 113, 142 à 144
<b>8. Propriétés immobilières, Usines et Équipements</b>	
8.1. Propriétés immobilières – immobilisations corporelles.....	11 et 12, 75 à 78, 129
8.2. Aspects environnementaux.....	229 à 233
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière .....	2, 21, 31
9.2. Résultat d'exploitation .....	20 à 23
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Informations sur les capitaux.....	34 et 35, 101 à 104, 133 et 134
10.2. Flux de trésorerie.....	32, 49, 123
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement.....	2, 80 à 86, 135 à 137
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux.....	n/a
10.5. Sources de financement attendues.....	86
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences .....</b>	<b>22</b>
<b>12. Information sur les tendances .....</b>	<b>5 à 19</b>

13.	Prévisions ou estimations du bénéfice .....	26
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
14.1.	Composition des organes d'administration et de direction .....	150 à 152, 157 à 178, 180
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale .....	179
15.	Rémunérations et avantages	
15.1.	Rémunération versée et avantages en nature .....	221 à 189, 310 et 311
15.2.	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages .....	n/a
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1.	Date d'expiration des mandats .....	150
16.2.	Contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales .....	25, 179
16.3.	Informations sur les Comités du Conseil d'administration .....	154 et 155, 308 à 310
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur .....	150, 305
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés .....	214
17.2.	Participations et stock-options .....	221, 253 à 255
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital .....	221
18.	Principaux actionnaires	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital .....	250 et 251
18.2.	Existence de droits de vote différents .....	250, 297
18.3.	Contrôle direct et indirect – Déclaration relative au contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire .....	179, 250
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle .....	n/a
19.	Opérations avec des apparentées .....	25, 47, 110, 138 et 156
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
20.1.	Informations financières historiques .....	2, 29 à 117, 121 à 144, 328
20.2.	Informations financières pro forma .....	n/a
20.3.	États financiers .....	29 à 117, 121 à 144
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles .....	28, 120, 328
20.5.	Date des dernières informations financières .....	31 décembre 2014
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres .....	323
20.7.	Politique de distribution des dividendes .....	244
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage .....	108 et 109, 196 et 197
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale .....	17 à 23
21.	Informations complémentaires	
21.1.	Capital social .....	248
21.2.	Acte constitutif et statuts .....	194 à 298
22.	Contrats importants .....	24 et 25
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclaration d'intérêt .....	n/a
24.	Documents accessibles au public .....	294
25.	Informations sur les participations .....	24 et 25, 142 à 144

## 11.9. RAPPORT FINANCIER ANNUEL – TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers :

<b>Comptes sociaux</b> .....	<b>121 à 144</b>
<b>Comptes consolidés</b> .....	<b>29 à 117</b>
<b>Rapport de gestion</b> .....	<b>332</b>
<b>Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b> .....	<b>327</b>
<b>Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b> .....	<b>28, 120</b>
<b>Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b> .....	<b>182</b>
<b>Rapport du Président du Conseil d'administration portant notamment sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b> .....	<b>305 à 321</b>
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b> .....	<b>322</b>

## 11.10. RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'administration prévu par les articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code de commerce :

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé .....	22 à 23
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent.....	2 à 21
Indicateurs clés de performance.....	2, 16, 50 et 51
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière .....	2 à 23
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France.....	24
Dettes fournisseurs – Délai de paiement.....	22
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées.....	2 à 23
Description des principaux risques et incertitudes .....	192 à 197
Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers.....	94 à 100
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions).....	94 à 96, 100, 192 et 193
Informations sur les risques pays.....	195
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion.....	n/a
Évolution prévisible et perspectives d'avenir.....	26
Mode de Direction générale de la Société.....	180
Mandats et fonctions des mandataires sociaux.....	157 à 178
Rémunération des mandataires sociaux.....	184 à 189
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société.....	252
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale .....	25
Informations sociales et environnementales.....	210 à 240
Informations sur la politique du risque d'accident technologique.....	n/a
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés).....	37 et 38
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2014.....	250 et 251
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	312
État de la participation des salariés au capital social.....	251 et 252
Achat et ventes d'actions propres.....	245 à 247
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat.....	23, 121, 244, 269
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices .....	244, 270
Activités de la Société en matière de recherche et développement.....	22
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale .....	n/a
<b>Annexes</b>	
Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital .....	249 et 250
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.....	141
Rapport du Président du Conseil d'administration .....	305 à 321

**Direction de la communication financière  
et des relations investisseurs**

Régine GAGGIOLI  
Tél. : + 33 (0)1 53 65 64 17  
rgaggioli@groupe-casino.fr

Ou

Tél. : + 33 (0)1 53 65 64 18  
IR\_Casino@groupe-casino.fr

**Service relations actionnaires**

Numéro vert : 0 800 16 18 20 [appel gratuit depuis un poste fixe]  
E-mail : actionnaires@groupe-casino.fr

Pour la mise au nominatif des actions, s'adresser à :

**BNP Paribas Securities Services – GCT**

Relations actionnaires  
Grands Moulins de Pantin  
9, rue du Débarcadère  
93761 PANTIN Cedex  
Tél. : + 33 (0)1 40 14 31 00

**Casino, Guichard-Perrachon**

Société anonyme au capital de 173 051 921,43 €

**Siège social**

B.P. 306 – 1, esplanade de France  
F-42008 Saint-Étienne Cedex 2  
Tél. : + 33 (0)4 77 45 31 31  
Fax : + 33 (0)4 77 45 38 38  
554 501 171 RCS Saint-Etienne

**Bureaux à Paris**

148, rue de l'Université  
75007 PARIS  
Tél. : + 33 (0)1 53 65 64 00

**[www.groupe-casino.fr](http://www.groupe-casino.fr)**

