Communication financière

Jean-Charles NAOURI

Bonjour à toutes et à tous. Comme vous le savez, la présentation de nos résultats cette année s'inscrit dans un contexte très particulier. L'épidémie du Covid-19 bouscule nos modes de vie, impacte nos vies personnelles et professionnelles et bouleverse notre quotidien. Dans ces circonstances, nous avons pu compter sur l'engagement professionnel des équipes du Groupe pour continuer à assurer la mission essentielle qui est la nôtre, que ce soit dans les magasins ou dans les centres de logistique et les entrepôts. Je remercie pour cela l'ensemble des salariés pour leur engagement et tout particulièrement ceux qui sont mobilisés au quotidien dans les fonctions opérationnelles et qui font preuve d'une mobilisation exemplaire.

Avant de passer à la présentation habituelle des faits marquants de l'année passée, il me semble important de faire un point sur la manière dont le Groupe fait face à la situation actuelle. Le groupe Casino est concentré aujourd'hui sur les priorités qui sont d'abord la mise en place des mesures nécessaires pour préserver la santé des collaborateurs et des clients. Nous avons mis en place des masques depuis mardi dernier ; l'ensemble des collaborateurs du Groupe est pourvu de masques depuis maintenant plus de dix jours. Bien sûr, les collaborateurs du Groupe disposent également de gel et enfin, nous avons installé de manière désormais complète des plexiglas de protection en caisse, avec l'ensemble du respect des autres consignes que sont le respect des distances entre les clients et l'encouragement à l'utilisation des outils d'encaissement automatique. 50 % des flux clients en hypermarché se font désormais par caisse automatique.

Nous faisons face à une demande totalement inédite par son ampleur à l'instar des autres distributeurs, tant en magasins qu'en Drive ou en livraison à domicile. En France les formats de proximité et E-commerce sont plus particulièrement sollicités dans les grandes villes, beaucoup plus encore que les hypermarchés. Avec notre réseau de 7 200 magasins et l'enseigne Cdiscount, le Groupe doit être prêt à remplir la mission qui lui incombe.

Une cellule de crise se réunit de manière permanente, en temps réel, avec les fournisseurs, les pouvoirs publics et la profession, de manière à assurer la continuité des chaînes d'approvisionnement et à sécuriser les opérations en magasins.

Enfin, et je ne les reprendrai pas de manière exhaustive, une série d'initiatives a été lancée à destination des populations les plus fragiles, que ce soient des horaires réservés aux plus de 65 ans et au personnel soignant, des paniers prêts à être livrés, des commandes par téléphone, et l'extension de l'offre alimentaire et d'hygiène de Cdiscount.

1) Faits marquants du Groupe en 2019

Les faits marquants en France sont l'accélération du repositionnement stratégique du Groupe sur les formats que nous estimons porteurs avec la cession de Leader Price, portant ainsi le montant des cessions signées dans le cadre du plan de cession à 2,8 milliards d'euros.

En 2019, notre volume d'affaires en croissance comparable a été de 1,9 %. C'est le chiffre d'affaires comparable, y compris le volume d'affaires de Cdiscount.

Notons qu'au T4 2019, 24 % de l'activité en France a été réalisée dans le cadre du E-commerce contre 18% en 2018.

Notre marge de ROC en France a progressé de 0,5 point, portant ainsi notre taux de marge en France à 3,8 % du chiffre d'affaires, avec un ROC en croissance de 12 % à 622 millions d'euros.

La dette nette de la France a été réduite à 2,3 milliards d'euros sous l'effet du plan de cession et d'un cash-flow libre récurrent (hors plans de cession et Rocode) de

367 millions d'euros. Si l'on déduit les dépenses exceptionnelles, ce *free cash-flow* est de 576 millions d'euros.

Notons enfin un point très important pour nous, la poursuite de la modernisation du métier de distributeur avec le développement accéléré des outils d'encaissement automatiques (smartphone, caisses automatiques, magasins autonomes) et le développement de la livraison à domicile (ouverture de l'entrepôt Ocado depuis maintenant une semaine, pour l'instant en version test).

En Amérique latine, l'année a été marquée par la restructuration du Groupe avec le regroupement des activités colombiennes, d'Uruguay et d'Argentine sous la filiale GPA. Notons l'excellente dynamique d'Assaí avec un chiffre d'affaires en croissance de 22 % et une hausse de la marge de 20 points de base, ainsi que le succès des nouveaux formats d'Éxito avec une marge en amélioration de 20 points de base et enfin, en Amérique Latine comme en France mais plus encore qu'en France, une transformation digitale et une forte croissance du E-commerce de près de 40 %.

L'année a été marquée par l'accélération du repositionnement stratégique avec la cession de Leader Price, qui certes s'est concrétisée en mars mais a démarré à partir de l'été 2019. Au total, nous avons signé 2,8 milliards d'euros de cession dont 1,8 milliard d'euros encaissés à fin 2019. Après 1,1 milliard d'euros fait en 2018, les cessions ont visé 1 milliard d'euros d'actifs en 2019 dont des murs de magasins, R2C et Vindemia.

Le 20 mars 2020, nous avons annoncé la signature d'un accord avec Aldi pour la cession de 567 magasins et 3 entrepôts Leader Price pour un montant de 735 millions d'euros dont 35 millions d'euros de complément de prix qui dépend du respect d'une série d'indicateurs opérationnels. Le Groupe reste propriétaire de la marque Leader Price et continuera de la distribuer dans les autres enseignes du Groupe, en France mais aussi à l'international. La cession de Leader Price complète le plan dit « Rocade » de cessions et de fermetures des magasins déficitaires initié fin 2018. Nous avons au total vendu 17 hypermarchés et 14 supermarchés intégrés, et fermé 4 supermarchés intégrés.

Hors Leader Price, l'impact sur le chiffre d'affaires aura été de 500 millions d'euros en année pleine, compensé en partie par le ralliement de franchisés avec un volume d'affaires de près de 300 millions d'euros.

Le gain sur le résultat opérationnel courant de 50 millions d'euros en année pleine et de 18 millions d'euros en 2019.

En Amérique Latine, l'ensemble des actifs est désormais sous GPA et Casino détient 41,2 % de GPA. Cette opération a duré toute l'année 2019 et s'est terminée le 2 mars 2020 au Novo Mercado de GPA.

II) Avancées sur les priorités stratégiques en France

1) *Mix format et catégories*

Nous avons une vision très précise de ce que nous voulons comme format dans la durée et nous changeons donc notre mix format au fil des années de manière à se rapprocher de cette vision.

Nous avons cédé Leader Price et avons vendu ou fermé 17 hyper et 18 supermarchés. Notons le lancement de synergies commerciales significatives entre Franprix et Monoprix.

A contrario, nous avons accéléré l'expansion sur la proximité avec l'ouverture de 213 magasins et allons encore accélérer l'expansion dans ce domaine en 2020.

Un mot sur le bio : nous avons fait 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2019 soit 8,7 % du chiffre d'affaires en France. Naturalia a poursuivi son développement et le bio représente désormais 14 % du chiffre d'affaires de Monoprix.

2) *E-commerce et digitalisation : modernisation du métier de distributeur*

Comme vous le savez, nous avons développé le concept de magasins autonomes, qui peuvent ouvrir le dimanche après-midi ou en soirée en semaine. Nous avons désormais plus de 300 magasins autonomes qui ont généré une hausse du trafic significative de plus de 0,8 % au T4, avec un impact plus élevé encore en supermarchés, avec plusieurs points de hausse du trafic grâce à ces ouvertures sur des créneaux le dimanche après-midi et en soirée.

Grâce à ces techniques de paiement automatique, 45 % des paiements en hypermarchés se passent désormais par smartphone ou caisse automatique et 36 % en supermarchés. C'est une évolution profonde du modèle, avant même la crise actuelle, qui nous paraît correspondre à la fois à un besoin d'efficacité industrielle et à une meilleure satisfaction du client, et qui répond dans la période actuelle à des soucis et préoccupations très vifs des clients.

Nous allons poursuivre cette évolution en termes de paiements et avons naturellement négocié avec les syndicats un accord permettant de former les hôtesse de caisse et les hôtes de caisse pour une dotation totale de 5 millions d'euros de manière à promouvoir certaines hôtesse de caisse vers un métier de conseiller clientèle. Cet accord a été très bien reçu à l'interne et permet d'accompagner socialement une évolution de modernisation qui nous paraît inévitable.

En termes de solutions digitales, CasinoMax poursuit son évolution avec désormais 20 % de chiffre d'affaires généré par les utilisateurs sur les deux derniers mois de l'année. Nous avons, comme vous le savez également, proposé aux clients un abonnement « CasinoMax Extra » dans lequel, moyennant une contribution de 10 euros par mois, le client bénéficie d'une réduction générale de 10 % sur les prix. Nous avons à ce stade autour de 80 000 abonnés.

3) *E-commerce et digitalisation : E-commerce*

Cdiscount a connu une année en croissance de 9 %. La quote-part de la marketplace est montée à 38,1 % du GMV, en croissance de 3,7 points, la contribution des services de B2C a également crû de 3,4 points et la plateforme internationale a vu une croissance très forte de 85 % au T4.

Sur le E-commerce alimentaire, l'entrepôt Ocado a été mis en service en manière test la semaine dernière. Nous pensons qu'il pourra livrer le public dans les semaines qui viennent. Nous sommes très optimistes et très confiants sur le fait que cet entrepôt permettra de répondre en livraison à domicile aux souhaits des clients qui le souhaitent en termes de produits monoprix.

Hors Ocado, la croissance du E-commerce alimentaire a été de 11 %, à 353 millions d'euros. Notons enfin que Naturalia et les MDD Casino sont désormais référencés sur Amazon Prime Now. Bien sûr, de même qu'en magasin physique, le E-commerce alimentaire connaît une croissance extrêmement forte sur les dernières semaines. Là encore, le point majeur pour nous sera la mise en service d'Ocado prochainement, qui devrait permettre l'accroissement significatif des livraisons pour un montant qui a été au départ chiffré à potentiellement 500 millions d'euros.

4) *Nouvelles activités*

GreenYellow a connu une année favorable avec un triplement du pipeline, un EBITDA de 76 millions d'euros, une expansion internationale sur les différents continents avec naturellement des clients qui ne sont pas Casino, et la mise en place de partenariats divers. Signalons notamment le partenariat 50/50 avec Engie dans le cadre de Réservoir Sun.

Le dernier point concerne l'activité Data, avec relevanC. Nous avons fait en 2019 un chiffre d'affaires de 67 millions d'euros, en croissance de 51 % par rapport à 2018. Naturellement,

ce chiffre d'affaires est fait exclusivement à l'externe et n'est donc pas interne au groupe Casino.

Voilà pour cet exposé rapide sur les principales évolutions stratégiques. Je passe la parole à David qui va vous parler des résultats.

III) Résultats 2019

David LUBEK

Merci Jean-Charles.

Avant d'entrer dans le détail des résultats annuels, quelques remarques préliminaires sur les principales normes appliquées.

Premier point, l'application de la norme IFRS16. Les comptes 2019 sont présentés naturellement en appliquant cette nouvelle norme, pour laquelle le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition en « rétrospective complète ». Les comptes 2018 sont donc retraités pour les rendre comparables aux comptes 2019. Certaines données pré-IFRS seront mentionnées lorsqu'il s'agit d'objectifs financiers précédemment formulés sous ce format.

Second point, l'application en 2019 de la norme IFRS5 relative aux activités abandonnées à LeaderPrice, compte tenu de la décision de céder cette activité, d'ailleurs concrétisée par la signature le 20 mars 2020 d'un accord avec Aldi. Les résultats 2018 ont été retraités en conséquence, afin de permettre leur comparabilité aux résultats 2019. A l'occasion de cette cession, une dépréciation des écarts d'acquisition a été reconnue dans le résultat des activités abandonnées. ViaVarejo, cédé le 14 juin 2019, est traité également en activités abandonnées sur les deux exercices.

1) Chiffres clés 2019

Les chiffres clés des résultats annuels figurent dans ce tableau, en variation totale et à changes constants. Le chiffre d'affaires atteint 34,6 milliards d'euros, en croissance de +4,2 % à changes constants par rapport à 2018. L'EBITDA est à 2 640 millions d'euros, +0,6 % à changes constants.

Le ROC est à 1 292 millions d'euros soit -3,1 % à changes constants, baisse qui s'explique par l'absence de crédits fiscaux au Brésil cette année.

Le ROC hors crédits fiscaux à 1 292 millions d'euros est en croissance de +5,5 % à changes constants.

Le RNPG normalisé est à 212 millions d'euros et le BNPA normalisé dilué à 1,62 euro. Leur évolution par rapport à 2018 s'explique principalement, j'y reviendrai, par les crédits fiscaux au Brésil et l'évolution de la charge d'impôts.

La Dette financière nette du groupe est à 4,1 milliards d'euros. La progression par rapport à 2018 s'explique principalement par l'endettement de GPA pour financer l'OPA sur Exito, dans le cadre de la réorganisation de nos activités en Amérique Latine.

Enfin, la dette financière nette du périmètre France est à 2,3 milliards d'euros contre 2,7 milliards d'euros en 2018, en lien avec l'avancement du plan de cession.

Passons au résultat opérationnel par segment, en commençant par le segment France Retail.

2) Résultats France Retail 2019

En France, le chiffre d'affaires comparable progresse de +0,3 % sur l'ensemble de l'année, avec une croissance comparable positive dans toutes les enseignes. Sur deux ans, le rythme

était supérieur à 2 % au deuxième et troisième trimestre, avant de ralentir au quatrième trimestre, dans un contexte marqué par les grèves et leur impact sur la confiance des ménages. Le volume d'affaires comparable y compris Cdiscount est en hausse de +1,9 %.

La marge d'EBITDA s'élève à 9 % du chiffre d'affaires, en amélioration de 57 points de base, du fait des plans d'économies.

La marge de ROC de distribution atteint 3,8 % du chiffre d'affaires. Le ROC s'élève à 622 millions d'euros et progresse de 12 %. En vision pré-IFRS16, après prise en compte de la hausse des loyers de 68 millions d'euros liée au plan de cession, il s'améliore encore de 5 %. Les effets du plan Rocado et des plans d'économie font donc plus que compenser la hausse des loyers, et leur impact devrait être amplifié en année pleine 2020 au vu des mesures prises au second semestre, tandis que l'essentiel de la charge de loyer est déjà absorbé en 2019.

Passons au segment E-commerce, c'est-à-dire à Cdiscount.

3) Résultats E-commerce (Cdiscount) 2019

C'est une nouvelle année de croissance rentable pour Cdiscount qui a vu progresser son volume d'affaires de +9,1 % tout en améliorant sa marge d'EBITDA de 153 points de base, soit +30 millions d'euros de progression de l'EBITDA.

Cette progression de la rentabilité est liée à la hausse de la quote-part Marketplace qui est passée à 38,1 % du volume d'affaires, soutenue par une quote-part de fulfillment by Cdiscount à 31 % et par l'extension de l'assortiment à 64 millions de produits (+34 % par rapport à l'an dernier).

L'amélioration des résultats est liée aussi à celle des nouveaux services B2C et aux revenus de monétisation B2B, avec de nouvelles prestations proposées aux vendeurs marketplace. L'ensemble de ces éléments a été commenté dans la présentation des résultats annuels de Cdiscount.

Passons à l'Amérique Latine.

4) Résultats Amérique latine 2019

Le chiffre d'affaires progresse de 9,7 % à changes constants, porté par la forte dynamique du Cash&Carry au Brésil et la bonne performance des activités d'Exito.

Le ROC de l'Amérique Latine est quasi-stable hors crédits fiscaux et effet de changes à 612 millions d'euros.

Au Brésil, Assaí affiche une croissance organique de +22 %, septième année de croissance supérieure à 20 %, portée par l'ouverture de 22 magasins. Cette croissance de l'activité s'accompagne d'une très bonne performance opérationnelle avec une marge de ROC en progression de 20 points de base grâce à un contrôle rigoureux des coûts et d'excellentes performances des nouveaux magasins.

Multivarejo a connu une bonne performance de ses formats rénovés, tant en supermarché (Mercado Extra et Compre Bem) que dans ses magasins premium Pao de Acucar ainsi que de son activité E-commerce qui croît de 40 %. La baisse de la marge de ROC de Multivarejo est liée à des investissements promotionnels, notamment en hypermarchés, et à l'effet ponctuel des rénovations de magasins. Le Groupe a identifié trente hypermarchés déficitaires qui devront en majorité être convertis au format Cash&Carry, et fermés pour une minorité d'entre eux. Une fois achevé, ce plan devrait permettre à GPA de bénéficier d'un parc optimisé.

Le Groupe Exito connaît une progression de son chiffre d'affaires de +6,2 % et de son ROC de +10,3 % à changes constants. Notons en particulier le succès des concepts Exito Wow,

Carulla Fresh Market, Surtimayorista (Cash&Carry), ainsi qu'une solide croissance de l'omnicanal à +37 %.

Enfin, le ROC total du segment Latam y compris effet de rattrapage des crédits fiscaux et effets de changes s'inscrit en baisse de 19,3 % du fait de l'absence de rattrapage significatif de crédits fiscaux cette année (contre 112 millions d'euros l'an dernier) et d'un effet de change de -4 %. Sur le sujet des crédits fiscaux, même s'il est difficile de prévoir à l'avance la date précise de leur réalisation, nous envisageons à nouveau des montants potentiellement significatifs en 2020 et dans les années à venir, au fur et à mesure des décisions de justice et des initiatives menées pour les monétiser.

5) *Résultat financier normalisé 2019*

Le résultat financier normalisé est désormais présenté selon la norme IFRS16, incluant d'une part les charges financières et d'autre part les charges d'intérêts liés aux passifs de loyers.

En France, la charge d'intérêts financiers est quasi-stable à 157 millions d'euros hors charges d'intérêts sur passifs de loyers.

Les charges financières de l'E-commerce sont stables à 56 millions d'euros.

En Amérique Latine, les charges d'intérêts progressent au Brésil suite au financement mis en place dans le cadre de l'OPA sur Exito, tandis que le résultat financier d'Exito s'améliore suite à la forte réduction de sa dette en fin d'année.

6) *Résultat net Part du Groupe normalisé*

Le Résultat net normalisé synthétise les éléments précédents et l'effet de la charge d'impôt.

Au total, le Résultat net part du Groupe normalisé s'élève à 212 millions d'euros en baisse par rapport à 2018 en raison essentiellement du Brésil et d'un effet impôt en France.

Dans le détail, le résultat opérationnel courant est en baisse au Brésil en lien avec l'effet change et l'absence de rattrapage de crédits fiscaux. Comme vu précédemment, les charges financières sont en augmentation au Brésil. Enfin la charge d'impôt en France a été impactée par les moindres activations de déficits, en particulier chez Cdiscount, et par la transformation du CICE en exonération de charges sociales imposables.

7) *Bénéfice net par action normalisé dilué*

Le Bénéfice Net par action normalisé dilué s'établit à 1,62 euro. Son évolution par rapport à l'an dernier s'explique principalement par celle du RNPG normalisé, le nombre moyen d'actions étant quasi stable tandis que les dividendes attribuables aux TSSDI diminuent de 48 millions d'euros à 37 millions d'euros.

8) *Autres produits et charges opérationnels*

Avant d'aborder l'évolution de la dette Financière nette, un mot sur les autres produits et charges opérationnels qui n'ont pas d'impact sur le résultat normalisé mais qui peuvent avoir un impact sur les cash-flows.

En Amérique Latine et sur l'E-commerce, les charges exceptionnelles s'inscrivent en baisse, à 100 millions d'euros.

En France, la hausse des charges exceptionnelles est principalement non-cash et de l'ordre de 200 millions d'euros, du fait du plan de cession. Ces charges qui relèvent essentiellement de dépréciations d'actifs, n'ont pas d'impact sur nos cash-flows.

Les charges cash, elles, pour celles liées au plan Rocade (95 millions d'euros) sont autofinancées par les produits de cessions des magasins déficitaires comme vous le verrez sur le slide suivant.

Les coûts de restructuration hors plan Rocade s'établissent à 55 millions d'euros, contre 104 millions d'euros en 2018, 169 millions d'euros en 2017 et 208 millions d'euros en 2016. On constate donc, comme attendu, une forte baisse de ces coûts de restructuration, -75 % en trois ans.

Après les éléments de résultat, passons à la présentation du bilan.

9) Evolution de la dette financière nette par entité

La dette financière nette par segment fait apparaître une augmentation globale de 675 millions d'euros, de 3,4 milliards d'euros à 4,1 milliards d'euros, dont :

Une amélioration en France de 441 millions d'euros, qui tient compte du remboursement par Casino de 200 millions d'euros de dette Segisor ; soit une amélioration de 640 millions d'euros hors effet Segisor, liée au plan de cession ;

Une quasi-stabilité sur l'E-commerce : comme en 2018, Cdiscount a pour l'essentiel autofinancé sa croissance ;

Une augmentation de la dette du segment Latam liée à la réorganisation de nos activités, avec un nouvel endettement de GPA finançant son OPA sur Exito, et un désendettement d'Exito suite au rachat par Casino de sa participation dans GPA. Vous voyez qu'Exito termine avec une position de cash positive. L'effet net correspond au coût du rachat par GPA des minoritaires d'Exito. Par ailleurs, la dette Segisor a été divisée par deux suite au remboursement partiel par Casino dans le cadre de cette réorganisation.

10) Cash-flow libre France : baisse des stocks et CAPEX

Avant de présenter le tableau de synthèse des cash-flows France, un point sur deux initiatives clés destinées à améliorer notre génération de cash-flows en 2019.

Tout d'abord, la baisse des stocks. Le BFR contribue positivement de 161 millions d'euros aux cash-flows 2019, inversant la tendance des deux dernières années. Ce chiffre résulte des plans énergiques de baisses des stocks réalisés cette année. La réduction des références à faible rotation, la mise en place de stocks avancés et de marketplaces physiques et l'optimisation des schémas logistiques nous ont permis de dégager une ressource cash significative.

Ce résultat a été obtenu malgré un contexte difficile sur l'activité au mois de décembre, dans le contexte des grèves et de leur impact sur la confiance des ménages – contexte qui a été déjà été décrit lors de la présentation de notre chiffre d'affaires au T4 et qui explique bien entendu l'écart par rapport à la cible de 200 millions d'euros que nous nous étions fixés sur cet indicateur. Nous allons poursuivre cette année les efforts sur la maîtrise des stocks, en optimisant davantage encore nos références, le pilotage de nos commandes et la mutualisation entre enseignes.

Les CAPEX bruts ensuite. En ligne avec notre objectif, nous les avons réduits à 354 millions d'euros, au lieu de 556 millions d'euros publiés en 2018 et 639 millions d'euros en 2017. Cette baisse que nous considérons comme soutenable sur la durée s'explique par la fin des grands programmes de transformation des enseignes (notamment chez Franprix, Géant et Casino). Elle a été réalisée sans remettre en cause les investissements prioritaires sur le digital – en témoigne le déploiement rapide des magasins autonomes - et sur le périmètre Monoprix. Les CAPEX restent supérieurs aux amortissements, ce qui témoigne du caractère soutenable de ce niveau, que nous comptons maintenir sur la durée.

11) Cash-flow libre France

Le tableau présente le détail du cash-flow libre en France.

En synthèse :

Le cash-flow libre récurrent c'est-à-dire hors exceptionnels, plan de cession et plan Rodeo s'établit à 576 millions d'euros ;

On constate une forte progression des cash-flows opérationnels, hors cessions d'actifs et plan Rodeo, +284 millions d'euros par rapport à l'an dernier, sous l'effet principalement de la baisse des CAPEX et des stocks ;

Le cash-flow libre hors Rodeo et plan de cession s'établit à 367 millions d'euros, 380 millions d'euros en vision pré-IFRS16. Par rapport à la cible que nous avons fixée en début d'année, la majeure partie de l'écart s'explique par la baisse d'activité au moment des grèves de décembre, commentée lors de la présentation du chiffre d'affaires du T4. Il est important de noter que ce niveau de cash-flow libre couvre les frais financiers et les dividendes en 2019, y compris en tenant compte de charges exceptionnelles ;

Le plan Rodeo de cessions et fermetures de magasins déficitaires dégage un excédent de 27 millions d'euros. Nous avons donc éliminé plus de 50 millions d'euros de pertes récurrentes en année pleine, sans supporter pour cela de coût net de mise en œuvre ;

En incluant les cessions réalisées dans le cadre du plan de cession, les cash-flows totaux dépassent un milliard d'euros.

Passons à l'évolution de la Dette financière nette.

12) Dette financier nette France

Elle s'améliore par rapport à l'an dernier de 440 millions d'euros, soit 640 millions d'euros hors effet du remboursement de la dette Segisor.

Les cash-flows libres hors plan de cession couvrent le dividende et les charges d'intérêt (370 millions d'euros), tandis que les cessions (660 millions d'euros) financent la réduction de la dette.

Les autres éléments se compensent globalement :

La variation des IFRS5, qui inclut à la fois, en négatif, les actifs auparavant classés en IFRS5 et cédés en 2019, et en positif de nouveaux processus de cession. A fin 2019, 80 % des actifs du plan de cession classés en IFRS5 font l'objet d'une cession déjà signée et restant à encaisser, le reste de ces actifs étant en cours de discussion ;

Diverses variations de dette liées à des événements limités à l'année 2019 : notamment le coût de mise en place du refinancement du Groupe, le débouclage du forward GPA, la poursuite du débouclage du TRS Mercialys et le financement du compte courant Leader Price.

13) Finalisation du plan de refinancement du Groupe renforçant sa liquidité et sa structure financière

Quelques mots sur le refinancement du Groupe réalisé en 2018. Cette page récapitule les principales caractéristiques de ce refinancement :

- Une nouvelle ligne de crédit syndiquée à échéance octobre 2023, pour 2 milliards d'euros auprès de 21 banques françaises et internationales ; la maturité moyenne de nos lignes est ainsi allongée à 3,6 ans, contre 1,6 an avant cette opération ;
- De nouveaux financements pour 1,8 milliard d'euros, à échéance janvier 2024, sous forme de Term Loan B et d'émission obligataire High Yield, qui portent la maturité de notre dette à 3,8 ans en moyenne.

Il s'agit d'une étape importante pour le Groupe puisque ces refinancements, dont il apparaît clairement qu'ils ont été réalisés au moment où nous devons le faire, sécurisent notre liquidité sur la durée. Couplés aux cessions déjà signées, ils nous dispensent d'avoir

à solliciter le marché jusqu'en 2023, ce qui nous donne une sécurité appréciable dans le contexte actuel.

Ces refinancements comportent des *covenants* qui encadrent notamment les futures distributions de dividendes. Comme nous l'avons déjà indiqué, le dividende versé en 2020 sera égal à zéro et les futures distributions seront décidées en fonction de la situation du groupe et en cohérence avec sa documentation bancaire et obligataire.

14) *Echéancier obligataire*

L'échéancier obligataire au 31 décembre 2019 comprend 5,7 milliards d'euros d'obligations et de *Term Loan B*, dont 257 millions d'euros déjà remboursés début mars en utilisant notamment les 193 millions d'euros du compte séquestre dédié à cet usage.

Comme vous le voyez, suite aux rachats obligataires réalisés en novembre 2019 et au remboursement de l'obligation de mars, le reliquat à rembourser jusqu'à fin 2022 s'élève à 1 050 millions d'euros, incluant 597 millions d'euros en mai 2021 et 452 millions d'euros en juin 2022. Ce montant correspond à celui des cessions déjà signées mais non encore encaissées : *Leader Price* pour 700 millions à 735 millions d'euros ; *Vindemia* pour 219 millions d'euros ; et les *earn-outs* attendus sur les opérations avec *Apollo* et *Fortress* qui sont attendus entre 100 millions et 200 millions d'euros. Le financement du Groupe est donc d'ores et déjà sécurisé jusqu'à fin 2022, avant même toute cession additionnelle et sans qu'il nous soit nécessaire durant cette période d'avoir de nouveau recours au marché.

15) *Maintien d'une forte liquidité en France*

Pour finir, quelques mots sur la liquidité en France.

Comme vous le voyez, le Groupe disposait en France d'une liquidité de 4 milliards d'euros à fin décembre 2019, dont 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit et 1,7 milliard d'euros de trésorerie, à laquelle s'ajoutaient 193 millions d'euros de cash sur le compte séquestre qui a financé le remboursement de l'obligation de mars.

L'essentiel de nos lignes de crédit ont une échéance à octobre 2023, comme je l'ai signalé précédemment. Ces lignes sont bien entendu tirables à tout moment, et notre liquidité est donc assurée sur la durée. S'agissant de la période que nous connaissons actuellement, notre activité, comme Jean-Charles l'a rappelé, est sensiblement supérieure à la moyenne, et nous ne constatons donc pas à ce jour d'effet négatif, sur notre position de liquidité, de la pandémie Covid-19.

Pour conclure cette partie financière, un mot sur nos objectifs financiers. Dans le contexte actuel, pour des raisons évidentes et à l'instar des autres sociétés cotées nous ne formulons pas de prévisions chiffrées à horizon d'un an. Cette prudence nécessaire dans notre expression, dans le contexte général que vous connaissez, ne change rien à notre détermination et à notre mobilisation quotidienne sur l'exécution de l'ensemble de nos plans de contrôle des coûts, baisse des CAPEX, baisse des stocks, et à notre stratégie de cessions d'actifs en France.

Jean-Charles NAOURI

Merci, David. Pour conclure, page 31, le groupe Casino est pleinement mobilisé à tous les niveaux pour sécuriser l'approvisionnement des populations tout en assurant la sécurité des collaborateurs et des clients. Les atouts du Groupe, qui sont l'importance de la proximité, la quote-part du e-commerce, les outils d'encaissement automatique, sont mis au service des clients pour répondre à leurs besoins dans les meilleures conditions de sécurité. Nous allons poursuivre l'adaptation accélérée des modes de fonctionnement et le développement de nouvelles offres répondant au mieux au contexte actuel inédit.

Voilà, nous allons maintenant pouvoir répondre à vos questions.

Une intervenante

Merci, Messieurs. Mesdames et Messieurs, si vous souhaitez poser une question, veuillez composer le 01 sur votre clavier téléphonique.

Arnaud JOLY (Société Générale)

Bonjour à tous. J'ai trois questions. La première concerne l'impact du Covid-19 sur le non alimentaire, notamment en ce qui concerne Géant et Cdiscount. Je voulais savoir s'il y avait un effet report de la fermeture des magasins spécialisés et/ou si on avait une forte baisse des ventes sur les catégories de produits non essentiels, je pense notamment à tout ce qui est ameublement et textile. Voilà, pour avoir une vue globale de l'impact sur Géant et Cdiscount, sur le non alimentaire.

J'ai une deuxième question toujours liée au Covid-19. Est-ce que vous avez noté un accroissement des coûts opérationnels variables depuis le début du confinement ? Je pense notamment au coût de transport.

Dernier point, juste un point technique. Je voulais savoir si dans les 2,3 milliards d'euros de dette nette France vous aviez tenu compte de la cession de Leader Price et si vous avez un objectif de dette nette France à fin 2020. Merci.

Jean-Charles NAOURI

Première question, c'est l'évolution du non alimentaire. Comme vous le savez, chez Géant, le non alimentaire a une quote-part très faible. Je dirais que l'évolution n'est pas très significative, avec des catégories qui montent et d'autres qui baissent. Ce qui est plus significatif, c'est sur Cdiscount, où on a eu en effet une demande très forte et nous avons choisi d'allouer les ressources aux produits dits « essentiels », dont l'allocation des ressources logistiques, des ressources de livraison à domicile avec les différents prestataires, dont La Poste. Nous avons veillé et veillons tous les jours à ce que les catégories dites « essentielles » soient favorisées. Donc, nous limitons la croissance des catégories dites non essentielles. Ce qui est essentiel, c'est difficile de le dire de manière non limitative, c'est en effet l'alimentaire, l'hygiène au sens large, la propreté et ce sont les catégories que l'on considère comme essentielles dans le contexte actuel, comme l'animalerie, les jouets, pour les enfants qui restent à domicile, et le bricolage. Nous avons des croissances significatives, je préfère ne pas donner de chiffre à ce stade parce que tout ça est très volatil, et nous favorisons les catégories essentielles par rapport à des catégories plus classiques sur laquelle la demande est très forte, mais nous choisissons de prioriser, là encore, ce qui nous paraît le plus important dans le contexte actuel, à l'instar de certains grands autres acteurs.

Deuxième question sur les coûts opérationnels variables, il y a en effet un accroissement, mais qui est quand même contrôlé. Il n'y a pas de changement de nature en termes d'évolution des coûts variables.

Je laisse David répondre à la question sur la dette.

David LUBEK

Oui, donc, évidemment, comme on a appliqué la norme IFRS 5, Leader Price est inclus dans la dette à 2,3 milliards d'euros. On a atteint 2,8 milliards de cessions signées à ce jour, donc il nous reste 1,7 milliards, pour atteindre l'objectif de 4,5 milliards qu'on s'est fixé. Vous voyez que si vous déduisez le 1,7 milliard de la dette actuelle, on tombe à un niveau assez bas. Simplement, aujourd'hui, comme je l'ai dit tout à l'heure, on ne formule pas d'objectifs chiffrés à horizon d'un an, parce que le contexte général fait que ce n'est pas raisonnable, dans une communication financière raisonnable aujourd'hui, d'afficher de tels objectifs. Ça ne change absolument rien aux objectifs que nous nous sommes donnés et que nous poursuivons à la fois en termes de cession et en termes de cash-flow et de maîtrise opérationnelle.

Jean-Charles NAOURI

En termes de cessions d'actifs, on peut compléter en disant qu'en effet depuis quinze jours, à la fois les *signing* de Leader Price et avec la crise actuelle, les autres projets de cession ont été ralentis, mais au fond ça n'est que sur les quinze derniers jours et l'objectif qui a été rappelé par David est maintenu.

Xavier LE MENÉ (Bank of America Merrill Lynch)

Bonjour. Merci de prendre ma question. L'environnement actuel évidemment change sans doute le comportement du consommateur ; j'aimerais savoir si vous voyez déjà premièrement un des effets de trading up ou de trading down. C'est un peu ma première question et voir un peu quelle est la pénétration des marques propres dans un tel contexte. Et deuxièmement, que pensez-vous en fait du contexte actuel et du comportement que cela aura dans le futur sur le consommateur. Est-ce que vous pensez qu'il y aura une croissance accélérée du en ligne ? Est-ce qu'il va y avoir, pour vous, des changements assez fondamentaux, sur le comportement du consommateur dans les prochains mois ?

Jean-Charles NAOURI

Je pense que la règle absolue c'est la prudence, dans le contexte actuel. Toute considération doit être faite avec une extrême prudence, puisqu'au fond tout ça est extrêmement volatil. Et donc il faut être vraiment circonspect dans les affirmations qu'on peut asséner sur l'évolution du comportement des consommateurs. Ce qu'on peut peut-être dire c'est que les consommateurs, nous semble-t-il en tous cas sur notre périmètre, préfèrent aller dans des formats de proximité plutôt que des formats plus lointains et qu'ils préfèrent aller dans des formats de petite taille que des grands formats. C'est en tous cas ce qu'on constate chez nous. Je dirais que c'est ça le point le plus marquant, c'est ce souhait du consommateur à ne pas trop se déplacer pour faire ses courses. C'est à la fois son choix et aussi les directives publiques. Donc on voit une évolution différentielle entre les formats qui répond à ce constat.

Par ailleurs est-ce que nous pensons que le e-commerce est plutôt porteur ? En tous cas c'est ce qu'on voit chez nous, à la fois sur les formats classiques de e-commerce mais je dirais aussi sur des modes un peu plus novateurs de e-commerce qui sont la LAD. Donc, notre stratégie c'est de miser plus encore que par le passé, en tous cas de miser, autant que par le passé, mais conforté par les tendances actuelles, sur le e-commerce alimentaire. Donc, nous sommes heureux qu'Ocado ait commencé à fonctionner depuis quelques jours et nous espérons qu'elle sera pleinement opérationnelle dans les prochaines semaines. Nous constatons que chez Cdiscount, là encore, la livraison à domicile de produits dits « essentiels », notamment alimentaires, répond clairement à un besoin très net des clients, qui n'était pas du tout aussi net il y a quelques mois. Voilà donc les deux tendances que, avec une extrême prudence, je me permets de commenter.

Maria-Laura ADURNO (Morgan Stanley)

Bonjour, j'avais quelques questions. La première, je voulais juste savoir le montant des reverse factoring pour cette année et est-ce qu'il y a un impact IFRS 16 pour cette année sur votre working capital ? Et l'autre question que j'avais, c'est par rapport au RCF, vous avez tiré combien au jour d'aujourd'hui ? Merci.

David LUBEK

Il n'y a pas d'impact de la norme IFRS 16 sur le working capital. Ça ne change rien cette norme, donc les 160 millions d'euros qu'on a publiés correspondent bien à l'effort de maîtrise des stocks qu'on avait annoncé et qu'on réalise bien cette année et qu'on va poursuivre d'ailleurs en 2020 pour pouvoir dégager une ressource cash significative.

Sur le reverse factoring, les chiffres seront publiés dans les comptes qui vont sortir incessamment sous peu. Il est en baisse par rapport à l'an dernier et cette baisse n'a pas eu d'impact sur notre working capital comme je l'avais signalé précédemment.

Sur le RCF, il est entièrement tirable et il peut être tiré à tout moment pour répondre à des besoins de working capital de court terme comme on le fait régulièrement. L'année dernière, on avait plus recours en début d'année au commercial paper et plus recours en fin d'année au RCF. En ce moment, on tire moins le RCF évidemment puisqu'on a un afflux de cash lié aux commandes supplémentaires qu'on voit. On publiera évidemment chaque trimestre le tirage du RCF, on ne va pas le publier chaque jour, mais en ce moment on est plutôt sur une période équivalente à l'année précédente, avec un moindre besoin de tirage.

Nicolas CHAMP (Barclays)

Bonjour. Merci de prendre ma question. Petite question technique sur les résultats 2019. Le coût de votre plan de refinancement, je parle des commissions aux banques, on a vu des chiffres aux alentours de 40 millions 50 millions d'euros, je voudrais savoir à quel niveau il est comptabilisé dans votre compte de résultat. Est-ce qu'il est pris au niveau du résultat financier ou des charges exceptionnelles ? La deuxième question, toujours sur le résultat financier de 2019, est-ce que cela inclut des dénouements de swaps de taux à nouveau et si oui, pour quels montants ? Troisième question, évidemment je comprends bien que dans le contexte actuel comme toutes les autres sociétés vous êtes réticents à donner des objectifs et ça se comprend, néanmoins sur les aspects qui sont plus à votre main on va dire, sur lesquels vous avez une maîtrise, est-ce que vous pourriez nous donner un petit peu plus de visibilité sur l'évolution que vous prévoyez pour vos charges exceptionnelles en 2020, qui ont fortement progressé l'année dernière ainsi que sur le niveau des frais financiers pour 2020, j'imagine que c'est des éléments qui ne dépendent directement de la situation du Covid-19, notamment les éléments sur les frais financiers.

David LUBEK

Sur le coût du plan de refinancement, en comptabilité, il est amorti sur la durée du refinancement, donc on va le voir arriver chaque année en partie dans le résultat financier. Une partie figure dans les frais financiers 2019 et il est amorti ensuite chaque année sur la durée du financement mise en place dans les règles comptables.

Sur les swaps, il y a eu effectivement comme chaque année des débouclages de swaps de taux. Je n'ai pas les montants sous les yeux, mais c'est évidemment pris en compte dans la totalité du passage DFN France, sachant que ça n'a pas d'impact en net, puisque ce qu'on encaisse d'un côté on le reconnaît de l'autre côté en frais financiers non-cash. Ces débouclages de swaps de taux n'ont pas d'impact sur la dette.

S'agissant des charges exceptionnelles, cette année en 2019 elles ont supporté en partie les événements non reconductibles évidemment. Je pense en particulier au coût de la mise en place de la restructuration du Groupe en Latam qui a entraîné des charges particulières. Il y a eu un ensemble de coûts aussi qui était lié à la protection du Groupe dans le contexte de la sauvegarde. On a mis en place tout ce qu'il fallait pour que le Groupe soit correctement conseillé et protégé dans ce contexte. Tout ça est évidemment terminé désormais. Les charges de restructuration elles qui sont les éléments qu'on regarde sur la durée et vous avez vu qu'elles sont en forte baisse, puisqu'elles sont désormais en baisse de 75 % par rapport au niveau où elles étaient trois ans auparavant. On ne donne pas de guidance financière cette année pour les raisons précisées au début, mais les seules charges exceptionnelles qu'on pourrait avoir cette année, à ce stade dans notre prévision, seraient liées au Covid-19. Pour l'instant, on n'en voit pas de très importantes. La prudence s'impose, mais on fait évidemment tout pour maintenir ces charges exceptionnelles, les charges et les coûts de manière générale, à un niveau le plus bas possible.

Clément GENELOT (Bryan GARNIER)

Oui, bonjour. J'aurais deux questions. La première est sur le prix. On sait qu'à l'heure actuelle les consommateurs se concentrent vraiment sur la partie food. Quelle est votre vue sur l'évolution des ventes de non food chez vous et les prix qui sont non négligeables pour les ventes et aussi pour la marge. La deuxième question, c'est de dire qu'aujourd'hui en France tous les autres food retailers ont déjà annoncé le versement d'une prime exceptionnelle pour leurs employés. Est-ce que vous avez en tête de suivre cet exemple-là ? Si oui, est-ce qu'on doit s'attendre à ce que cette charge soit mise en charge exceptionnelle ?

Jean-Charles NAOURI

Sur Monoprix, le textile est en effet moins porteur que l'alimentaire et donc c'est une gestion où on optimise la marge. Je dirais que l'équipe de Monoprix, qui est une équipe exceptionnelle, gère essentiellement le résultat et la marge, en faisant moins de soldes, en faisant moins de décotes diverses. Ce sont des choses que l'équipe maîtrise parfaitement et on est assez conscient sur la contribution du textile dans les semaines et les mois qui viennent, le chiffre d'affaires étant d'ailleurs plutôt correct, mais il n'est pas du tout au niveau de l'alimentaire. Donc pas d'inquiétude sur la contribution de Monoprix, ni sur l'alimentaire bien sûr, mais pas non plus sur le textile.

Sur les primes, en effet certains de nos concurrents ont fait des déclarations. Nous allons naturellement faire une prime, mais nous pensons qu'il faut la négocier avec les syndicats, c'est ce que nous faisons actuellement. Il est évident que la prime ne peut pas être la même pour un collaborateur en télétravail, que pour une hôtesse de caisse. Donc, nous pensons qu'une prime uniforme serait injuste. C'est ce que pensent d'ailleurs les principaux syndicats. Donc l'idée c'est de faire une prime qui dépendra au fond de la situation de chacun, l'ordre de grandeur étant celui commenté par nos concurrents. Mais nous pensons qu'il faut adapter la prime aux situations particulières et attendre également la vision complète des experts, de l'aspect législatif ou réglementaire, fiscal de cette prime, puisqu'au fond c'est un domaine qui est encore un peu en évolution. Donc, il nous semble important de savoir les conditions précises éventuelles de défiscalisation de cette prime.

Quel sera l'impact de cette prime ? Je dirais que compte tenu de l'évolution de l'activité, il nous paraît tout à fait proportionné de verser cette prime. Donc, ça n'aura pas d'impact négatif significatif sur l'évolution des résultats, quel qu'en soit le mode de comptabilisation. L'évolution de l'activité actuelle est en effet telle, qu'il est à la fois normal et supportable pour le Groupe de verser une prime de cet ordre de grandeur.

Christian DEVISMES (CM-CIC)

Oui, bonjour messieurs. J'aurais trois petites questions financières. La première question, les éléments exceptionnels concernant la France sont passés de -162 millions à -209 millions. Alors, en même temps, les coûts de restructuration ont baissé alors est-ce qu'on peut avoir des détails sur les coûts qui, a contrario, ont augmenté ? La deuxième question, elle est à nouveau financière, c'était effectivement sur les autres investissements financiers et les autres éléments non cash. On a -439 sur les autres investissements financiers et -20 sur les autres éléments non-cash, il y a des écritures qui s'annulent de l'un à l'autre, mais grosso modo c'est -450 millions d'euros. J'ai identifié le dénouement du forward GPA pour -110 millions d'euros. Est-ce qu'on pourrait avoir les autres lignes qui expliquent cette consommation de trésorerie ? Et puis la troisième question c'est comment connaître le montant des amortissements IFRS 16 ? Je ne les ai pas vus dans votre compte de résultat. Je vous remercie.

David LUBEK

La dernière question, c'est en annexe des résultats. Vous avez un tableau qui récapitule l'impact sur les différents agrégats (EBITDA, résultats financiers et actif et passif de l'application de la norme IFRS 16). C'est page 45. Ça vous donne l'impact sur le résultat

opérationnel courant et sur l'EBITDA de l'IFRS 16. C'est à partir de ça que vous pouvez retrouver l'impact sur les amortissements. Une partie des loyers est traitée en amortissement et une partie en frais financiers.

Sur les charges exceptionnelles, elles sont expliquées d'une part, comme Jean-Charles l'a dit, par encore quelques charges de restructuration. Il y a eu des charges très particulières en 2019 qui ont été liées d'une part à la réorganisation de Latam, c'est une opération majeure qui pour nous était attendue depuis plusieurs années et qui est absolument essentielle pour avoir un actif simplifié, visible, attractif. Ces charges ne vont pas se répéter mais elles ont été supportées en 2019. Il y a également un certain nombre de charges qui, comme les années précédentes, ont été liées à la défense du Groupe et à la mise en place d'un certain nombre de protections et de garde-fous, dans le contexte de la sauvegarde des conseils divers et variés, qui représentent un certain coût. Encore une fois, toutes ces charges, l'important c'est qu'elles ne se reproduisent pas en 2020.

Sur les autres éléments que vous avez signalés, il y a effectivement une ligne à 400 millions, 200 millions à peu près de compte séquestre et 100 millions de forward GPA. Économiquement, le dénouement du forward n'a pas d'impact, c'est juste un impact cash. Il s'agit d'une exposition économique qu'on a réintégrée dans la dette. Puis, 100 millions de divers investissements financiers comme on en a tous les ans, avec des augmentations de capital de filiales et des choses de ce genre.

L'autre ligne inclut en positif les 200 millions des investissements financiers et en négatif un certain nombre d'éléments dont le financement du compte courant Leader Price, sachant que désormais Leader Price est géré pour être positif en cash et c'est le cas depuis février-mars. C'est ce qu'on constate puisque nous sommes dans une logique désormais non pas de conquête de clientèle sur Leader Price, mais dans une logique de maintien de la clientèle existante avec un service correct, dans une optique de génération de cash.

Robert JOYCE, Goldman Sachs

J'ai quelques questions. Premièrement, sur les 4,5 milliards d'euros de plan de cession d'actifs que vous avez annoncé, pouvez-vous dire combien de liquidités ont été reçues à date? Ensuite, si nous ajoutons ce montant aux 1,6 milliard d'euros d'actifs classés en IFRS 5, quelle part du plan de 4,5 milliards d'euros est maintenant reflétée dans le bilan d'une manière ou d'une autre ?

Deuxièmement, désolé, j'ai manqué l'explication en français à ce sujet, mais les éléments non récurrents cash ont augmenté à 304 millions d'euros contre 177 millions d'euros. Pouvez-vous nous donner une idée de ce que vous attendez en 2020 ?

Troisièmement, du côté non alimentaire, là encore, j'ai raté la réponse à la question suivante : comment le non alimentaire se comporte-t-il chez Monoprix ces dernières semaines ? Enfin, en ce qui concerne Cnova, je crois que 40 à 50 % des ventes de Cnova sont à crédit. Je me demande simplement si vous pouvez nous indiquer le montant du solde des créances à la fin de l'année et quel type de dépréciation a été enregistré à ce titre en 2019?

David LUBEK

Je vais répondre aux questions financières. La première porte sur les 4,5 milliards d'euros de ventes d'actifs et, jusqu'à présent, nous avons encaissé 1,8 milliard d'euros et nous avons signé 2,8 milliards d'euros. La différence d'un milliard d'euros entre les deux est essentiellement liée à Leader Price et Vindemia. Les 2,8 milliards d'euros sont reflétés dans notre IFRS 5 et notre dette nette. Il reste 1,7 milliard d'euros à encaisser, à signer et à délivrer, ce qui améliorera encore notre trésorerie et notre dette. Je l'ai dit en français, mais il est important de rappeler que nous recevrons les liquidités qui ont été sécurisées par les cessions déjà signées, c'est-à-dire Leader Price et Vindemia, et les compléments de prix attendus sur les transactions avec Apollo et Fortress qui se situeront entre 100 et 200

millions d'euros. Ces liquidités nous permettent d'assurer le remboursement du rachat des obligations à maturité 2021 et 2022. Notre plan de cession sécurise déjà notre position jusqu'à la fin de 2022.

Sur les éléments non récurrents, les 300 millions d'euros que vous avez mentionnés incluent la charge de près de 100 millions d'euros liée au plan Rocado qui est autofinancée par les cessions du plan Rocado. Le plan Rocado nous apporte 50 millions d'euros de résultat opérationnel courant récurrent supplémentaire et nous l'avons fait sans aucun coût net. Le reste des coûts exceptionnels cash sont les coûts de restructuration qui, hors Rocado, sont assez faibles par rapport aux années précédentes. Nous avons d'autres coûts exceptionnels, que j'ai déjà mentionnés en français, qui sont en partie liés à la restructuration du LATAM et en partie à d'autres éléments spécifiques liés à 2019, en relation avec le plan de sauvegarde. Aucun de ces éléments exceptionnels ne va se reproduire en 2019, donc en 2020, bien sûr, nous avons l'intention de garder sous contrôle à un niveau faible ces éléments exceptionnels. La seule incertitude est le coût de COVID, mais jusqu'à présent, nous ne voyons pas beaucoup de coûts exceptionnels, mais bien sûr, nous devons être prudents. Tous les cas exceptionnels que j'ai mentionnés pour 2019 ne se reproduiront pas en 2020.

En ce qui concerne Cnova, je vous renvoie à leur information publique, qui est assez détaillée. Ce qui est important, c'est que le crédit est accordé par la Banque Casino, qui a en fait réalisé une excellente performance en 2019, je peux vous renvoyer à leur communiqué de presse. Nous ne voyons aucun risque ou problème lié à un quelconque type de créances en fin d'année. Je vous renvoie à la communication publique de Cnova, qui est très détaillée. Voulez-vous ajouter quelque chose Jean-Charles ?

Jean-Charles NAOURI

Je pense que j'ai déjà fait des commentaires à ce sujet et je ne pense pas qu'il soit nécessaire de revenir sur ce point plus en détail.

David LUBEK

Par conséquent, le non-alimentaire est acceptable jusqu'à présent. Nous constatons un rebond de l'alimentaire et, comme Jean-Charles l'a déjà dit, nous donnons la priorité à l'alimentation en termes de service à nos consommateurs. Ce dont nos consommateurs ont besoin en ce moment, c'est d'un service en matière de nourriture et ils le reçoivent ; nous ne constatons aucune pénurie.

Jean-Charles NAOURI

Je constate qu'il n'y a plus d'autres questions. Je vous remercie de votre présence dans ce contexte très difficile et dans ces conditions de communication pas faciles. Nous allons arrêter là notre call. Notre équipe de communication financière se tient, bien sûr, à votre disposition dans les prochaines heures et les prochains jours, si vous avez des questions complémentaires.

Je vous remercie.