

NOVEMBRE
2024

PLAN STRATÉGIQUE

PRESENTATION INVESTISSEURS

RENOUVEAU
2028

GRUPE
Casino

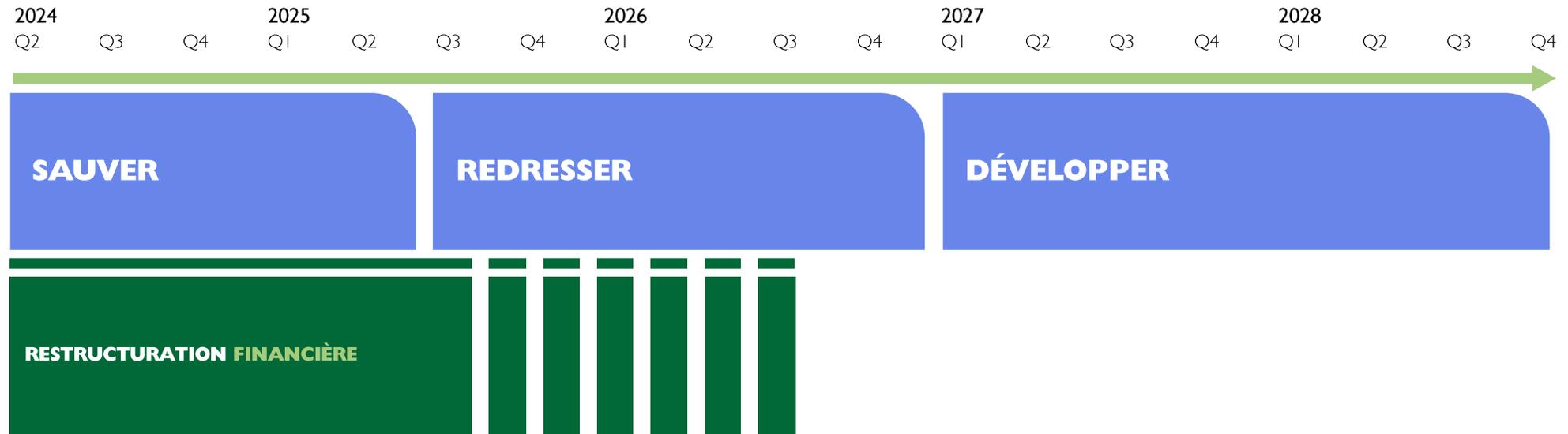
PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE

PHILIPPE PALAZZI

Directeur Général du groupe Casino et
Président de Monoprix et Naturalia

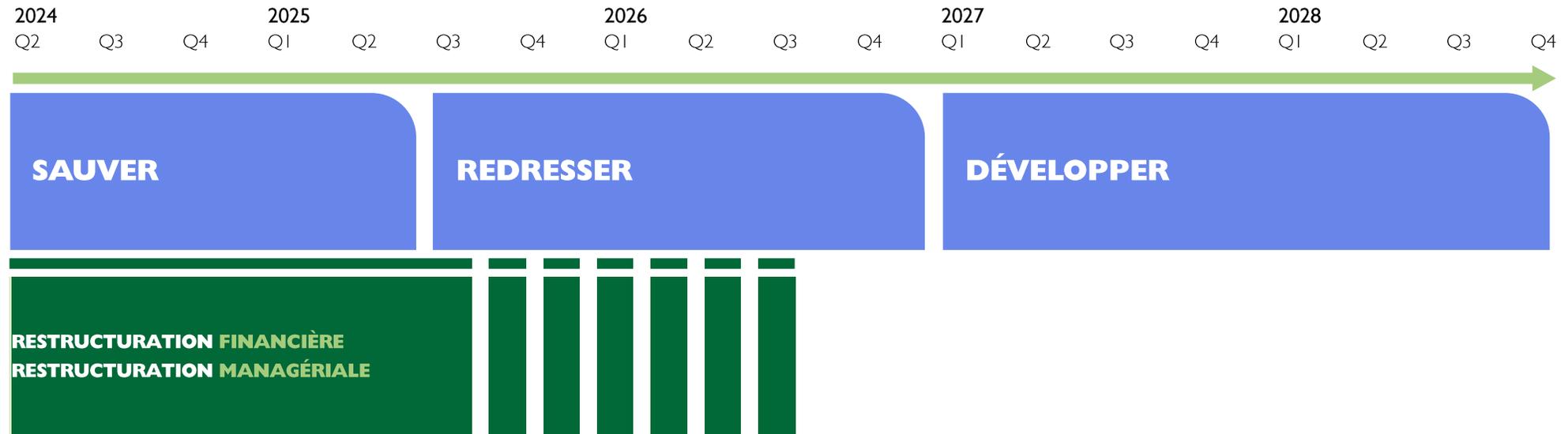
UN PROJET DE LONG TERME EN TROIS PHASES

RETOUR SUR 8 MOIS D'ACTION



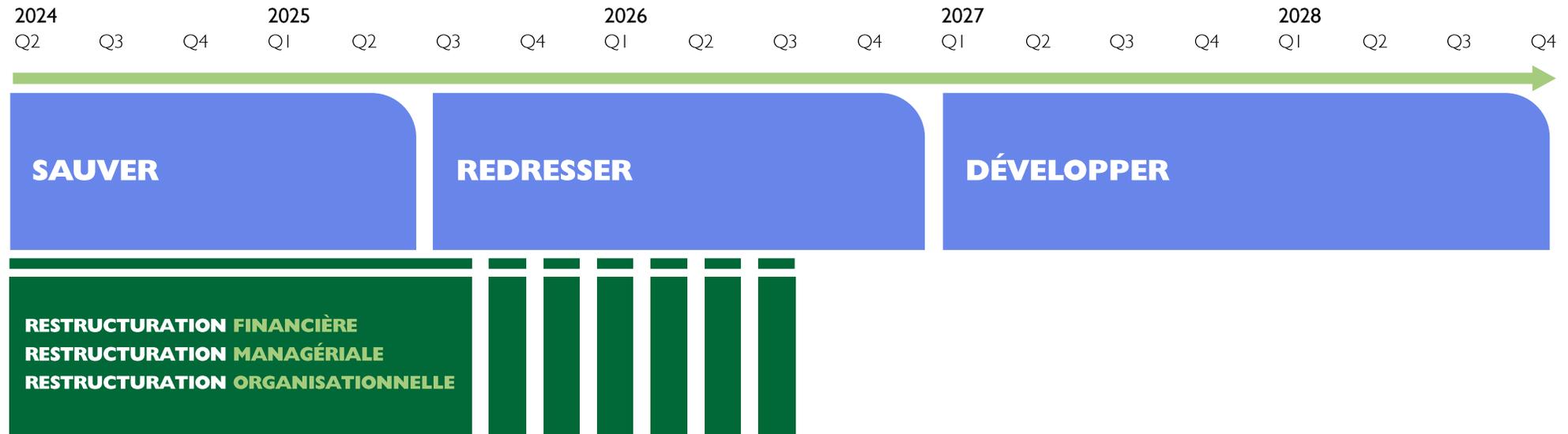
UN PROJET DE LONG TERME EN TROIS PHASES

RETOUR SUR 8 MOIS D'ACTION

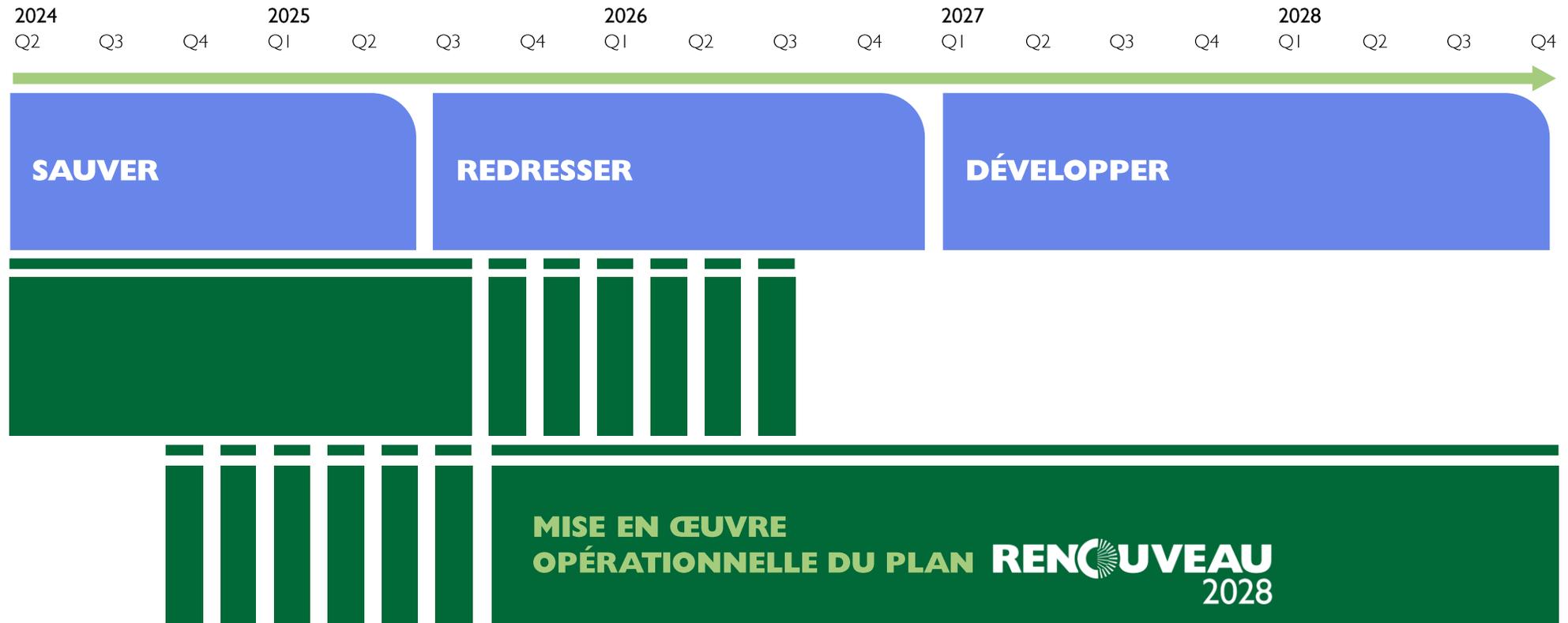


UN PROJET DE LONG TERME EN TROIS PHASES

RETOUR SUR 8 MOIS D'ACTION



UN PROJET DE LONG TERME EN TROIS PHASES



LE NOUVEAU CASINO CHIFFRES-CLÉS



25 000

COLLABORATEURS



7 700

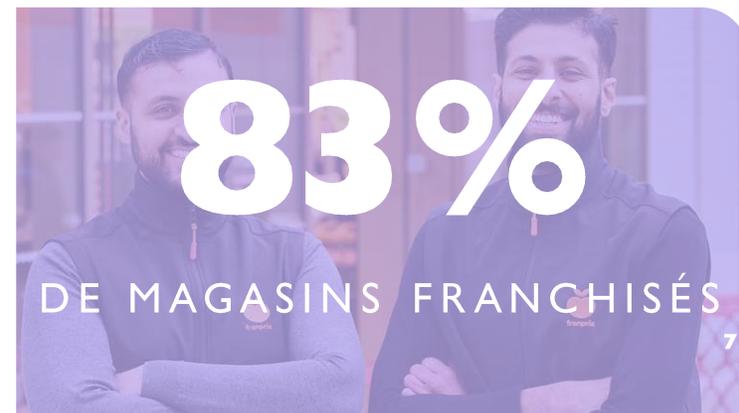
POINTS DE VENTE
EN FRANCE ET À
L'INTERNATIONAL



13

MD€

DE VOLUME
D'AFFAIRES TTC
(2023)



83%

DE MAGASINS FRANCHISÉS

LE « NOUVEAU » CASINO UN NOUVEAU PÉRIMÈTRE

7

MARQUES
SINGULIÈRES
& COMPLÉMENTAIRES

Casino MONOPRIX *vival*

SPAR  NATURALIA

discount  franprix 

UN GROUPE
DE PROXIMITÉ

42

millions de personnes
en France sont à proximité
d'un magasin d'une des
marques de Casino

UN GROUPE LEADER
DE LA PROXIMITÉ
EN FRANCE

1 sur 2

1 magasin de proximité
sur 2 est un magasin
du groupe Casino

SUPERFICIE
MOYENNE DES
MAGASINS

309 m²

LA PROXIMITÉ : **UN ATOUT MAJEUR POUR LE GROUPE**

**Un marché en croissance,
qui répond aux attentes des
consommateurs**

85%

des Français associent
une connotation positive
au mot « proximité »

79%

des Français se sentent proches d'au
moins une marque ou enseigne,
montrant l'importance
de la relation client

88%

des répondants considèrent
que « le commerce de proximité
apporte des services très utiles à la
population de la ville et des quartiers »

2 300

En 10 ans, le secteur
a créé 2 300 nouveaux
Magasins de proximité
(FCD)

LA PROXIMITÉ :
**UN ENJEU
SOCIÉTAL**



LA PROXIMITÉ : 4 DIMENSIONS CLÉS

LA PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE

Proche
de vos lieux de vie

LA PROXIMITÉ FONCTIONNELLE

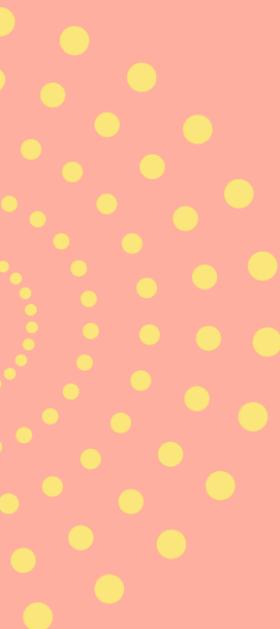
Le bon produit
et le bon service
au bon moment

LA PROXIMITÉ RELATIONNELLE

Le sourire
et l'attention

LA PROXIMITÉ ÉMOTIONNELLE

L'adhésion
à des valeurs
communes



RENOUVEAU
2028

**LE MEILLEUR
DES MARQUES
DE PROXIMITÉ**

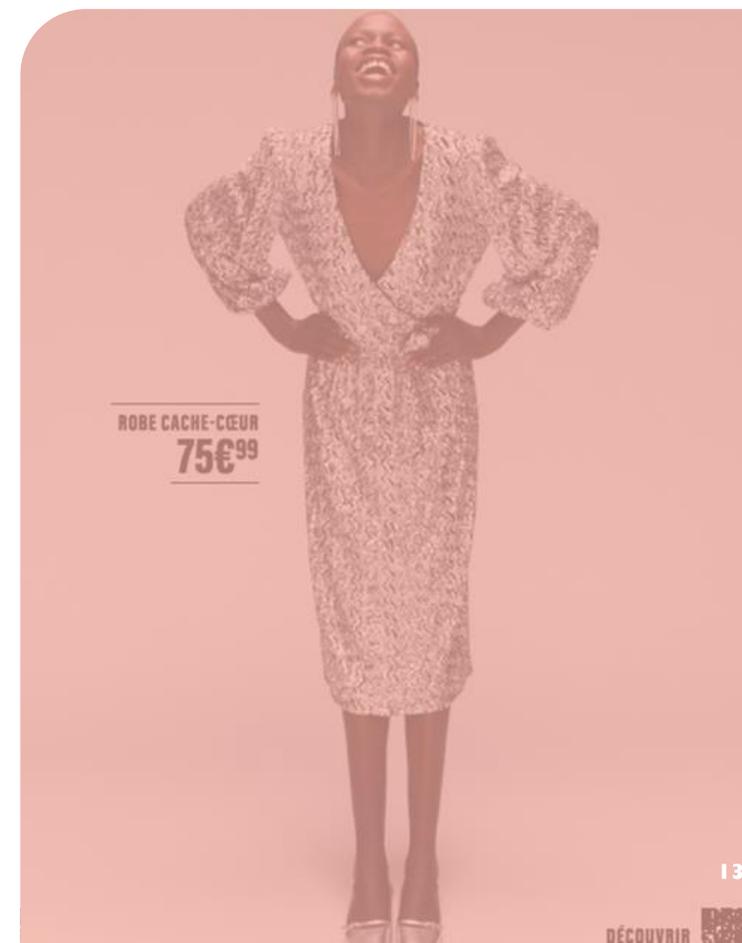
NOS RELAIS DE CROISSANCE

3 MARCHÉS-CLÉS

Etre le rendez-vous des **COURSES ALIMENTAIRES DU QUOTIDIEN**

Devenir un acteur majeur de la **RESTAURATION À EMPORTER**

Etre le leader de **NOUVEAUX SERVICES DE LA VIE QUOTIDIENNE**



**CINQ LEVIERS
STRATÉGIQUES
POUR RENOUER AVEC
UNE CROISSANCE
RENTABLE ET
RESPONSABLE**



#1 CE QUI NOUS DISTINGUE

LA FORCE
DE NOS MARQUES

Casino MONOPRIX

Vival SPAR

franprix Cdiscount

NATURALIA



CULTIVER LA PERSONNALITÉ ET LE POSITIONNEMENT DE CHAQUE MARQUE ON/OFF-LINE

- Inventer des concepts innovants et différenciants
- Redéfinir les politiques de prix et développer l'assortiment de marques propres pour couvrir les différentes attentes des consommateurs
- Devenir incontournable sur la mode, la beauté et la décoration pour Monoprix
- Être le leader du e-commerce populaire pour Cdiscount



ADAPTER L'OFFRE DE CHAQUE MARQUE PAR TYPE DE CLIENT ET PAR TERRITOIRE

Renforcer les liens avec les producteurs locaux, soutien à « la ferme France »



ÊTRE LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DE L'INNOVATION PRODUITS

Mise sur le marché de produits innovants issus d'initiatives locales et de PME

#2 CE QUI NOUS ANIME

NOTRE CULTURE DU SERVICE



AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE D'ACHAT DE NOS CLIENTS

- Faire de chaque magasin un lieu d'accueil, vecteur de lien social
- Assurer une meilleure disponibilité des produits
- Offrir un éventail de services adaptés aux clients et aux territoires
- Offrir un parcours omnicanal simplifié



ACCÉLÉRER LA RÉUSSITE DE NOS FRANCHISÉS

- Mieux impliquer les franchisés dans le développement de nos concepts
- Redéfinir notre politique tarifaire
- Mieux sélectionner, accompagner, former et informer les franchisés



CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE NOS FOURNISSEURS LOCAUX, TPE/PME ET VENDEURS

- Favoriser une nouvelle proximité entre fournisseurs et franchisés
- Créer des filières responsables
- Développer de nouveaux services en valorisant la data



#3 CE QUI NOUS RENFORCE

LA PUISSANCE D'UN GROUPE



RELANCER UNE EXPANSION MAÎTRISÉE

- Renforcer la collaboration entre les marques
- Ouvrir de nouveaux magasins en France et à l'international
- Rallier des franchisés issus de la concurrence



RATIONALISER LE PARC DE MAGASINS

- Fermer des sites non rentables
- Basculer des sites intégrés en franchise
- Rénover nos magasins de manière maîtrisée selon le potentiel de développement de chaque site



RÉDUIRE LES COÛTS

- Optimiser les coûts d'exploitation de nos sièges et magasins
- Renforcer la collaboration des marques en matière de logistique



RENFORCER NOTRE PERFORMANCE

- Donner accès, aux PME et fournisseurs de taille intermédiaire, à l'ensemble des marques du Groupe
- Massifier les achats auprès des grands industriels : la centrale d'achat d'Aura Retail
- Centraliser les achats non marchands



#4 CE QUI NOUS UNIT

L'ÉNERGIE
DE NOTRE
COLLECTIF



1 ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

- Renforcer la culture et nos valeurs communes
- Anticiper les grandes évolutions du groupe



2 FAIRE GRANDIR NOS COLLABORATEURS

- Renforcer les parcours et la mobilité entre métiers
- Étendre cette culture de la formation aux franchisés et leurs salariés
- Parcours certifiants et développement de magasins-écoles



3 INSTALLER LA CULTURE DE L'INNOVATION SOCIALE

- Poursuivre un dialogue social responsable
- Déployer et animer des politiques cadres ambitieuses
- Développer la culture entrepreneuriale



#5 CE QUI NOUS ENGAGE

NOS CONVICTIONS SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES



INVENTER UNE NOUVELLE SOLIDARITÉ TERRITORIALE

- Développer de nouveaux services
- S'assurer de la juste rémunération des producteurs
- Soutenir des initiatives entrepreneuriales
- Œuvrer en faveur de l'inclusion et de la diversité pour nos équipes et dans la société



FAIRE DE NOS PRODUITS LA RÉFÉRENCE DU MANGER BON & SAIN

- Veiller à l'exigence de nos cahiers des charges fournisseurs
- Respecter le bien-être animal
- Réduire le gaspillage alimentaire



DÉPLOYER DES SOLUTIONS CONCRÈTES POUR MIEUX RESPECTER L'ENVIRONNEMENT

- Baisser nos émissions Carbone à travers nos choix d'investissement
- Réduire les déchets
- Privilégier les filières de production vertueuse



RENOUVEAU 2028

INDICATEURS CLÉS
DE LA TRANSFORMATION COMMERCIALE - B2C



Indicateurs de performance

*Croissance CA par catégorie
Evolution mix produits locaux | frais | MDD | restauration
Nombre de services par magasin*

RENOUVEAU 2028

INDICATEURS CLÉS DE LA TRANSFORMATION B2B

1

**TAUX DE SERVICE
À NOS FRANCHISÉS**

2

**TAUX DE SATISFACTION
FRANCHISÉS
(NPS)**

3

**TAUX DE FIDÉLITÉ
D'ACHAT À NOS
ENTREPÔTS**

4

**PART DE MAGASINS
FRANCHISÉS
SUR TOTAL PARC**

5

**NOMBRE DE
RALLIEMENTS**

6

RATIO COUTS LOGISTIQUE

RENOUVEAU 2028

OBJECTIFS RSE

CLIMAT

RÉDUCTION DE

42%

d'émissions carbone
(Scope 1 et 2)
à horizon 2030

Augmenter
significativement la
part d'énergie verte
dans le mix
énergétique
à horizon 2028

SOCIÉTAL

PARITÉ

50%

de femmes cadres
à horizon 2030

Solidarité :
déploiement de
nouveaux services
de la vie
quotidienne
dans chaque
magasin

PRODUITS

20%

d'offre responsable en 2030

Refonte et
unification
des indicateurs
RSE de nos
produits

SEPTEMBRE 2024

ANGÉLIQUE CRISTOFARI

Directrice Administrative & Financière

CHIFFRES CLES - T3 2024

CHIFFRE
D'AFFAIRES
T3 2024

2,1 Mds€

-1,8%
en données
comparables

MARQUES DE
PROXIMITÉ

-0,7% en comparable

Monoprix **+0,9%**

Franprix **-1,2%**

Casino **-4,5%**

CDISCOUNT

-8,1% en comparable

Légère croissance du GMV
comparable

Hausse de **+8%** du GMV
marketplace

FAITS MARQUANTS T3 2024

CESSIONS DES HM/SM
FINALISÉES CONFORMÉMENT
AU CALENDRIER ANNONCÉ

425 magasins

vendus depuis septembre
2023, dont 135 au T3 2024

DÉSENDETTEMENT
QUATRIM

c.200 M€

remboursés aux porteurs
d'obligations sécurisées
Quatrim

RENOUVELLEMENT
DES PARTENARIATS
STRATÉGIQUES

HOMOLOGATION ET
DÉPLOIEMENT DES PLANS DE
SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

RATIONALISATION
DU PARC
DES MARQUES
DE PROXIMITÉ

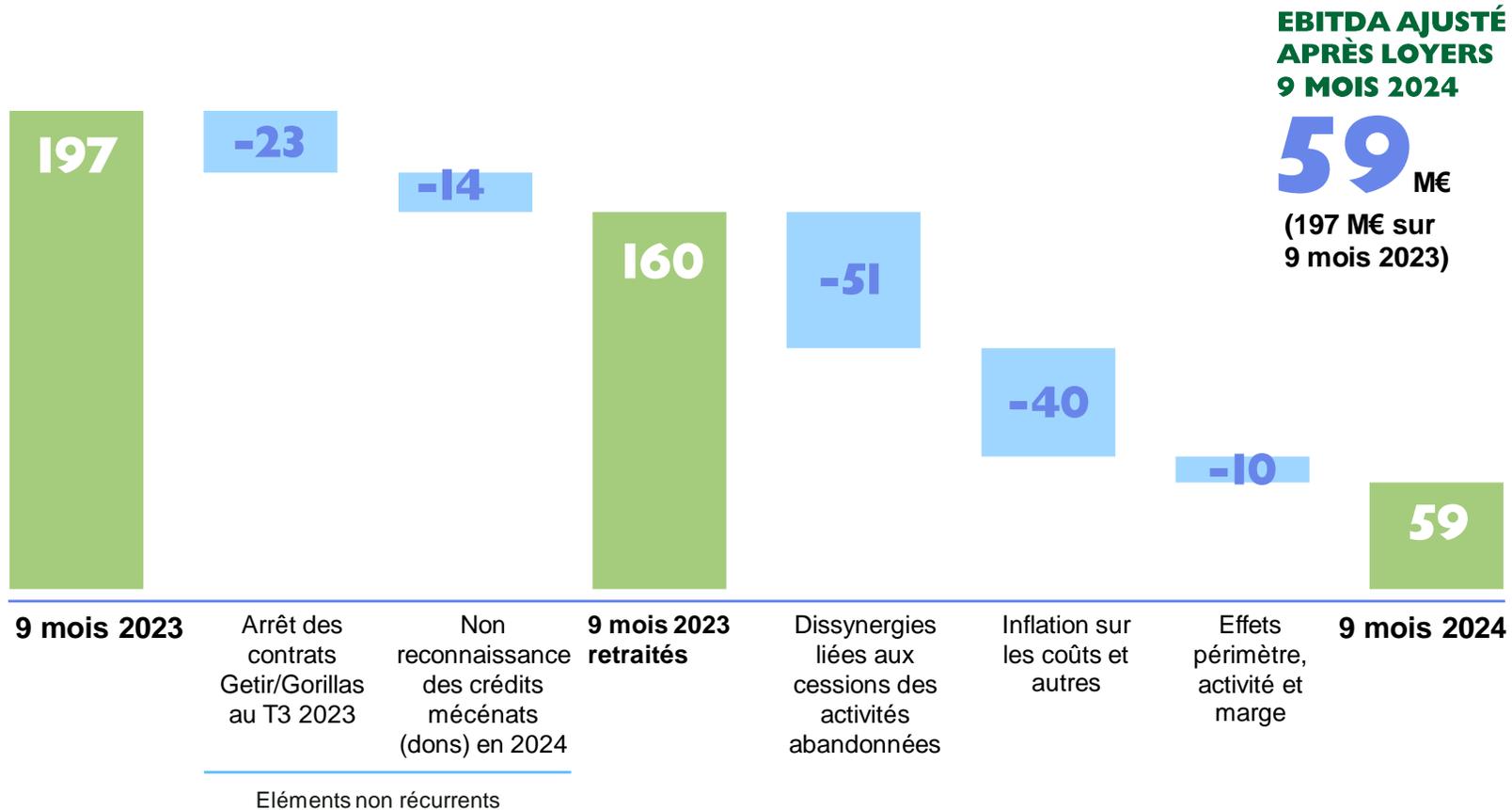
Fermeture de
141
magasins
non
rentables

Ouverture de
50
magasins
en
franchise

Transfert de
15
magasins intégrés
en franchise ou
location-gérance

CHIFFRES CLES - 9 MOIS 2024

EVOLUTION EBITDA AJUSTÉ APRÈS LOYERS EN M€



CASH FLOW LIBRE 9 mois 2024

-386 M€

(-846 M€ sur 9 mois 2023)

En excluant l'effet du paiement en 2024 de 153 M€ de dettes sociales et fiscales placées sous moratoire en 2023.

PERSPECTIVES FINANCIERES

ANGÉLIQUE CRISTOFARI

Directrice Administrative & Financière

UNE SITUATION DE DEPART COMPLEXE

SIX PRINCIPALES FAIBLESSES HÉRITÉES

1

**POSITIONNEMENT PRIX
ET PARC DE MAGASINS
VÉTUSTE**

2

**UN PARC DE MAGASINS
DÉSÉQUILIBRÉ LIÉ
À UNE EXPANSION
NON MAÎTRISÉE**

3

**UNE STRUCTURE DE COÛTS
ET DES SCHÉMAS
LOGISTIQUES TROP ÉLEVÉS**

4

**DES RESTRUCTURATIONS
D'AMPLEUR, FINANCÉES
EN 2024 ET 2025**

5

**CASH-FLOW LIBRE NÉGATIF
IMPACTÉ PAR L'EBITDA
AJUSTÉ ET UNE VARIATION DE
BFR NÉGATIVE**

6

**UNE DETTE FINANCIÈRE
AU COÛT ÉLEVÉ ET QUI PORTE
ÉCHÉANCE EN MARS 2027**

VOLUME D'AFFAIRES DE C.15 Mds€ EN 2028

VOLUME
D'AFFAIRES
DU GROUPE

c.15
Mds€

TTC en 2028

CAGR
2024-2028

+3,7%

ACCÉLÉRER LA RÉUSSITE DE NOS FRANCHISÉS ET PARTENAIRES

- Impliquer les franchisés dans le développement des concepts
- Revoir la politique tarifaire
- Renforcer l'efficacité opérationnelle
- Développer les synergies entre Marques

RATIONALISER LE PARC ET RELANCER UNE EXPANSION RAISONNÉE

- Ouvrir des magasins dans des zones à potentiel
- Fermer des sites non rentables
- Basculer des sites intégrés en Franchise

CLARIFIER LE POSITIONNEMENT ET L'OFFRE DES MARQUES

- Redéfinir la politique prix
- Renforcer l'assortiment des marques propres
- Ajuster l'assortiment aux clients et territoires
- Favoriser la production française et les produits locaux

REFONDRE LE MODÈLE COMMERCIAL

- Augmenter le trafic clients et accroître le panier moyen
- Améliorer l'expérience d'achat
- Cultiver la personnalité de chaque Marque
- Renouveler les concepts différenciants et spécifiques

CAGR
2024-2028

+0,8%

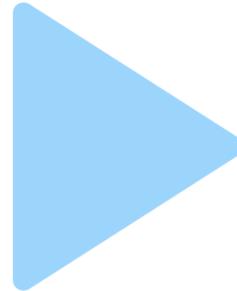
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE HT

PLAN D'EFFICIENCE C.600 M€ D'ECONOMIES

SUR 2025-2028

c.600 M€
d'économies cumulées sur la période 2025-2028

dont **350** M€
déjà confirmées



Rationalisation des coûts en cohérence avec le nouveau périmètre

Réduction des coûts d'occupation siège et parc

Mutualisation des compétences et savoir-faire

Massification des achats marchands et non-marchands

Optimisation des schémas logistiques

EBITDA - PRINCIPAUX LEVIERS

FAIRE CROÎTRE LE VOLUME D'AFFAIRES

CAGR 2024-2028

+3,7%

RENFORCER L'EFFICIENCE

c.600 M€

cumulés sur 2025-2028

dont

350 M€

déjà confirmés

RATIONALISER LE PARC ET RELANCER UNE EXPANSION RAISONNÉE

FERMETURE
DE MAGASINS
NON RENTABLES

DÉVELOPPEMENT
DE LA FRANCHISE

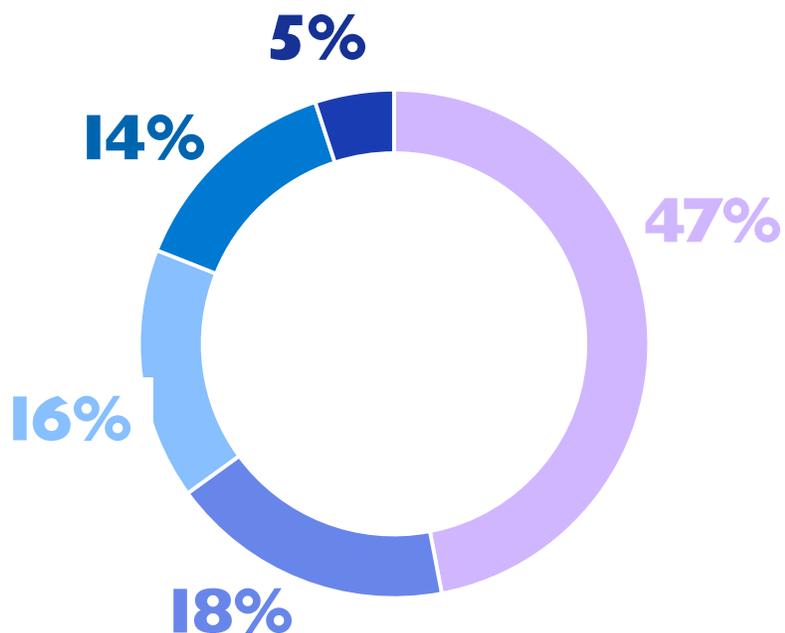
90% du parc total
en 2028

**EBITDA AJUSTÉ
APRES LOYERS** **c.500** M€ en 2028

CROISSANCE PROGRESSIVE SUR LA DURÉE DU PLAN

UNE ENVELOPPE DE CAPEX BRUTS DE 1,2 MDE

SUR 2025-2028



MONOPRIX	47%
CDISCOUNT	18%
FRANPRIX	16%
CASINO PROXIMITÉ	14%
AUTRES	5%

CAPEX BRUTS
STABLES
c.300
M€/an
sur 2025-2028

**CONFIRMATION DU PLAN DE CAPEX
ET INVESTISSEMENTS RENTABLES DANS LA RÉNOVATION DES MAGASINS**

GÉNÉRATION DE CASH-FLOW LIBRE

AVANT FRAIS FINANCIERS ET DIVIDENDES

**EBITDA AJUSTÉ
APRÈS LOYERS**

c.500 M€
en 2028

BFR

**CONTRIBUTION
CUMULEE
POSITIVE**
sur 2026 - 2028

**CAPEX BRUTS
STABLES**

1,2 Md€
sur 2025-2028
c.300 M€/an

**CASH-FLOW
LIBRE**

**ÉQUILIBRE ATTEINT
dès 2026**

**TAUX DE CONVERSION
DE L'EBITDA AJUSTÉ
APRÈS LOYERS
EN FCF**

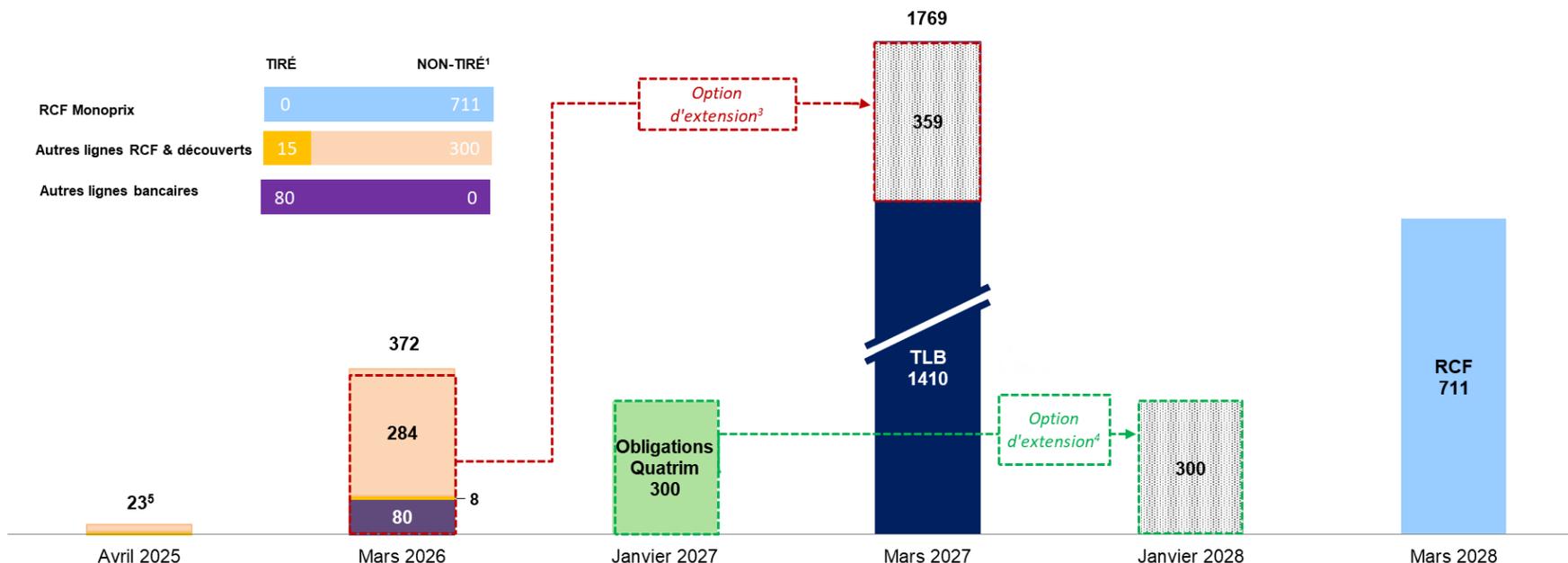
c.50%
en 2028

DETTE FINANCIERE

PRINCIPALE MATURITÉ À MARS 2027

AU 14 NOVEMBRE 2024 EN M€

Plus de 1Md€ de liquidité d'ici fin 2024
dont 711 M€ de RCF Monoprix disponible
(non tiré à fin 2024 ni en intra mensuel)



COÛT MOYEN
D'ENDETTEMENT²

7,25%

hors Quatrim

MATURITÉ
MOYENNE DE
LA DETTE

2,63 ans

hors Quatrim

(1) HORS LIGNES DE FACTORING ET DE REVERSE FACTORING

(2) SUR LES LIGNES BANCAIRES HORS FACTORING/REVERSE, QUATRIM ET DETTE DE SWAP

(3) OPTION D'EXTENSION CONDITIONNÉE AU RESPECT DES TESTS DE COVENANTS DU 31 DÉCEMBRE 2025. 12,5 MILLIONS D'EUROS DU PGE

(PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT) CDISCOUNT NE SONT PAS EXTENSIBLES.

(4) OPTION D'EXTENSION À LA SEULE MAIN DE L'ÉMETTEUR

(5) INCLUANT 6,5 M€ TIRÉ



RENOUVEAU 2028

NOTRE AMBITION :

Le meilleur des marques de proximité

TROIS MARCHÉS-CLÉS :

- Être le rendez-vous des courses alimentaires du quotidien
- Devenir un acteur majeur de la restauration à emporter
- Être le leader de nouveaux services de la vie quotidienne en magasin

CINQ LEVIERS STRATÉGIQUES :

- La force de nos marques
- Notre culture du service
- La puissance d'un groupe
- L'énergie de notre collectif
- Nos convictions sociétales et environnementales



Disclaimer

Cette présentation contient des déclarations prospectives, y compris, sans s'y limiter, des déclarations sur le groupe Casino (« la Société ») et ses plans, stratégies et perspectives. Ces déclarations prospectives sont soumises à des risques et incertitudes qui peuvent changer à tout moment et, par conséquent, les résultats réels de la Société peuvent différer matériellement de ceux attendus.

La société a fondé ces déclarations prospectives sur ses hypothèses, attentes et projections actuelles concernant des événements futurs. Bien que la société estime que les attentes reflétées dans ces déclarations prospectives sont raisonnables, il est très difficile de prévoir l'impact de facteurs connus et il nous est impossible d'anticiper tous les facteurs qui pourraient affecter nos résultats proposés. Toutes les déclarations prospectives sont basées sur les informations dont dispose l'entreprise à la date de cette présentation.

Les facteurs importants susceptibles d'entraîner une différence significative entre les résultats réels et les attentes de la direction sont présentés dans les rapports périodiques de la société et dans d'autres informations réglementées déposées auprès de l'AMF. Les investisseurs sont invités à ne pas accorder une confiance excessive à ces déclarations prospectives.