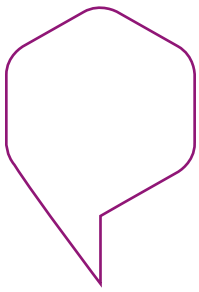




Document d'Enregistrement Universel **2019**





Sommaire

Chapitre 1

Présentation du groupe Casino	01
1.1. Chiffres clés du Groupe	02
1.2. Historique du Groupe.....	03
1.3. Activité et Stratégie	04
1.4. Modèle d'affaires du groupe Casino	13
1.5. Parc de magasins.....	16
1.6. Organigramme simplifié au 31 décembre 2019	17
1.7. Valorisation boursière des sociétés cotées	18

Chapitre 2

Informations financières et comptables	19
2.1. Rapport d'activité	23
2.2. Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020	29
2.3. Événements récents.....	33
2.4. Perspectives.....	34
2.5. Activité de la société mère	35
2.6. Filiales et participations	37
2.7. Comptes consolidés au 31 décembre 2019	40
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	40
2.8. Comptes sociaux au 31 décembre 2019	150
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	151
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.....	181

Chapitre 3

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	185
3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE	186
3.2. Déclaration de performance extra-financière - DPEF	189
3.3. Dialogue avec les parties prenantes	193
3.4. Éthique et conformité.....	196
3.5. Politiques et actions déployées.....	199
3.6. Performances extra-financières.....	242
3.7. Table de concordance DPEF	246
3.8. Tables de correspondance ODD - GRI.....	250
3.9. Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	253
3.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	255

Chapitre 4

Risques et contrôle	259
4.1. Contrôle interne et gestion des risques	260
4.2. Contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	269
4.3. Principaux facteurs de risques.....	271
4.4. Assurances - couverture des risques	291
4.5. Procédures de sauvegarde des maisons mères de la société - mise en place d'un dispositif de gouvernance	293
4.6. Attaques spéculatives sur le cours de bourse	295

Chapitre 5

Rapport sur le gouvernement d'entreprise	297
5.1. Synthèse de la gouvernance au 25 mars 2020.....	299
5.2. Composition du Conseil d'administration.....	301
5.3. Structure de gouvernance	308
5.4. Informations sur les mandataires sociaux	312
5.5. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration.....	335
5.6. Informations sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce	353
5.7. Contrôle des comptes.....	354

Chapitre 6

Rémunérations des mandataires sociaux - Rémunération des censeurs	355
6.1. Rémunération du Président-Directeur général	356
6.2. Rémunération des mandataires sociaux non exécutifs.....	365
6.3. Rémunération des censeurs.....	369

Chapitre 7

Casino et ses actionnaires	371
7.1. Marché des titres Casino	372
7.2. Dividende	374
7.3. Programme de rachat d'actions	375
7.4. Capital et actionariat	378
7.5. Options d'achat d'actions, de souscription d'actions et attributions gratuites d'actions	385
7.6. Communication financière.....	388
7.7. Comité consultatif des actionnaires	388

Chapitre 8

Informations complémentaires	389
8.1. Renseignements de caractère général.....	390
8.2. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	395
8.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration	396
8.4. Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	406
8.5. Documents incorporés par référence.....	407
8.6. Document d'enregistrement universel - Table de concordance.....	408
8.7. Rapport financier annuel - Table de concordance.....	410
8.8. Rapport de gestion du Conseil d'administration - Table de concordance	411
8.9. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise - Table de concordance	412

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 29 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.



Chapitre

1

Présentation du groupe Casino

1.1. Chiffres clés du Groupe	02
1.2. Historique du Groupe.....	03
1.3. Activité et Stratégie	04
1.4. Modèle d'affaires du groupe Casino.....	13
1.5. Parc de magasins	16
1.6. Organigramme simplifié au 31 décembre 2019	17
1.7. Valorisation boursière des sociétés cotées	18

1.1. CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

Performance financière du Groupe en 2019

Activités poursuivies (en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité	Variation 2019/2018	Variation TCC 2019/2018 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	34 645	34 329	+ 0,9 %	+ 4,2 %
EBITDA ⁽²⁾	2 640	2 669	- 1,1 %	+ 0,6 %
Résultat Opérationnel Courant	1 292	1 364	- 5,3 %	- 3,1 %
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe)	(384)	(60)	n.s.	n.s.
Résultat net des activités abandonnées (part du Groupe)	(1 048)	(57)	n.s.	n.s.
Résultat net de l'ensemble consolidé (part du Groupe)	(1 432)	(117)	n.s.	n.s.
Résultat net normalisé ⁽³⁾ (part du Groupe)	212	327	- 35,4 %	- 34,9 %

(1) TCC : À taux de change constant. Le chiffre d'affaires est présenté en variation organique, hors essence et calendaire.

(2) EBITDA = ROC + dotations nettes aux amortissements opérationnels courants. Voir note 5 Information sectorielle page 81.

(3) 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 afférents à ces retraitements et de l'application des règles IFRIC 23. Voir rubrique Indicateurs Alternatifs de Performance page 28.

Endettement et fonds propres

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
Fonds propres (avant répartition)	8 291	11 709
Dette Financière Nette ⁽¹⁾ (DFN)	4 053	3 378
Ratio Dette Financière Nette/EBITDA	1,5 x	1,3 x

(1) Voir note 11 Structure financière et coûts financiers page 114.

Investissements opérationnels bruts

(en millions d'euros, activités poursuivies, hors plan de cession, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
Investissements opérationnels		
▪ dont France	(354)	(559)
▪ dont Latam Retail	(671)	(549)
▪ dont E-commerce (Cdiscount)	(83)	(80)
TOTAL	(1 107)	(1 188)

Note : Les données sont présentées post IFRS 16. Via Varejo dont la cession a été finalisée le 14 juin 2019, est présentée en activité abandonnée en 2018 et du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 conformément à la norme IFRS 5. Leader Price est présentée en activité abandonnée en 2019 conformément à la norme IFRS 5. Les comptes 2018 ont été retraités permettant leurs comparabilités aux comptes 2019.

1.2. HISTORIQUE DU GROUPE

1898 – 1998

Les fondements du groupe Casino

Les origines du Groupe remontent à 1898, date à laquelle Geoffroy Guichard crée la société des magasins du Casino et ouvre sa première succursale à Veauche, dans la Loire. En 1901, Casino crée la première marque de distributeur en France. Le réseau est rapidement déployé dans la région stéphanoise, aux alentours de Clermont-Ferrand et sur la Côte d'Azur. En 1939, le Groupe gère neuf entrepôts, 20 usines et 2 500 points de ventes.

À partir des années 50, le Groupe entame la diversification de ses formats et de ses activités. Il ouvre successivement son premier magasin en libre-service, son premier supermarché Casino, son premier hypermarché Géant puis crée les Cafétérias Casino.

À partir des années 80, pour faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel dans le secteur de la grande distribution, le groupe Casino entame le renforcement de son implantation en France et son recentrage autour du métier de distributeur. Il rachète notamment en 1992 les activités de distribution de Rallye "hypermarchés, supermarchés et cafétérias." En 1997, le Groupe rentre au capital de Monoprix-Prisunic et prend le contrôle des enseignes Franprix-Leader Price.

1998 – 2015

Déploiement du Groupe à l'international et dans le E-commerce

Au seuil de l'an 2000, le groupe Casino est l'un des leaders de la distribution en France et est prêt à renforcer sa position à l'international. Entre 1998 et 2002, le Groupe acquiert de nombreuses sociétés de distribution implantées en Amérique latine, en Asie du Sud-Est et dans l'Océan Indien. En France, il renforce sa présence sur les formats de proximité et discount.

En 2000, le Groupe entre au capital de Cdiscount, société de ventes en ligne.

Il développe d'autre part des métiers complémentaires à la distribution en créant, en 2001, Banque Casino. En 2005, les galeries commerciales du Groupe sont filialisées *via* la création et la mise en bourse de la société immobilière Mercialys.

2015 – 2019

Structuration, simplification et consolidation du groupe Casino

En 2015, le groupe Casino fait évoluer son organisation en regroupant l'ensemble de ses activités en Amérique latine et annonce un plan de désendettement de 4 milliards d'euros. Il cède en 2016 ses activités en Asie (Thaïlande et Vietnam).

En parallèle de cette structuration, le groupe Casino conclut un ensemble d'alliances aux achats avec Intermarché, puis Conforama et Dia. Par la suite, en 2018, le Groupe s'allie avec Auchan, Metro, le Groupe Schiever et Dia pour créer une centrale d'achat "nouvelle génération" dénommée Horizon.

En France, le groupe Casino renforce son positionnement sur les formats, catégories et géographies porteurs. Le Groupe se concentre particulièrement sur les enseignes premium et de proximité ainsi que sur le e-commerce et le développement de nouvelles activités créatrices de valeur.

Centré sur ces priorités stratégiques, le Groupe entreprend dès 2018 un vaste plan de cessions d'actifs non stratégiques, dont l'objectif est revu à la hausse en 2019. Parallèlement, le Groupe déploie dès la fin de l'année 2018 un plan de fermetures et cessions de magasins déficitaires.

En 2019, le Groupe finalise un plan de refinancement en France et achève la simplification de la structure du Groupe en Amérique latine. Le Groupe annonce également la finalisation de la cession de Via Varejo au Brésil.

1.3. ACTIVITÉ ET STRATÉGIE

Le groupe Casino est l'un des acteurs majeurs de la distribution alimentaire en France et en Amérique latine. Multiformat, multi-enseigne et multicanal, il gère au 31 décembre 2019 un parc de 11 172 magasins. Le modèle du groupe Casino repose sur cinq piliers : (i) un portefeuille de formats porteurs en France, (ii) une offre de e-commerce alimentaire et non-alimentaire de premier plan, (iii) le développement de nouveaux leviers de croissance, (iv) une participation significative dans les acteurs majeurs de la distribution d'Amérique latine, et (v) le renforcement de la structure du Groupe au travers de plans financiers et stratégiques majeurs.

Le Groupe communique ses résultats autour de trois segments : France Retail (Monoprix, Franprix, Casino Supermarchés et Géant Casino, Proximité et autres), E-commerce (Cdiscount) et Latam Retail (enseignes alimentaires des groupes GPA, Éxito, Disco Uruguay et Libertad).

Au 31 décembre 2019, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 3,46 milliards d'euros, en croissance de + 0,9 % au total, de + 4,2 % en organique ⁽¹⁾ et de + 2,2 % en comparable ⁽¹⁾. Le résultat net normalisé, part du Groupe, sur l'année s'établit à 212 millions d'euros.

Sur l'année 2019, les principaux indicateurs macroéconomiques sur les principaux marchés du Groupe ont évolué de la façon suivante :

	Évolution de la consommation des ménages	Évolution de l'indice général des prix à la consommation
France	+ 1,3 %	+ 1,3 %
Brésil	+ 1,9 %	+ 3,7 %

Sources : Bloomberg.

1.3.1. Un portefeuille de formats porteurs en France

En France, le groupe Casino se caractérise par un portefeuille de formats porteurs, comprenant un mix d'enseignes premium, de proximité, de supermarchés et d'hypermarchés. Au 31 décembre 2019, le Groupe regroupe 7 946 magasins.

Le secteur de la grande distribution en France traverse depuis quelques années des mutations profondes en lien avec l'évolution des modes de consommation et les dynamiques territoriales. Les consommateurs ont aujourd'hui de nouvelles attentes liées à l'environnement, comme la traçabilité des produits et le bien-être animal, mais également de praticité, provoquant des changements majeurs dans leurs habitudes de consommation. Ils tendent à privilégier les formats de proximité urbaine. Les dynamiques territoriales en matière économique et démographique sont très polarisées avec de grands centres urbains situés notamment en Île-de-France, Rhône-Alpes et Côte d'Azur, régions dans lesquelles le Groupe est particulièrement implanté.

Dans ce contexte, le groupe Casino se concentre sur les formats porteurs que sont le premium et la proximité, tout en réduisant son exposition aux hypermarchés et au discount. Dans le cadre de son plan de cessions et fermetures de magasins déficitaires initié fin 2018 et dénommé Plan Rodeo, le Groupe a ainsi cédé sur son parc intégré 17 hypermarchés et 14 supermarchés déficitaires, et a fermé 4 supermarchés déficitaires. Le Groupe a également signé un accord en mars 2020 pour la cession de 567 magasins et 3 entrepôts Leader Price.

Le groupe Casino est aujourd'hui le leader des formats de proximité urbaine et premium, au travers de ses enseignes Monoprix, Naturalia et Franprix. Il est également un acteur de premier plan à Paris, dans le Grand Paris et au sein des principales métropoles françaises.

Le chiffre d'affaires des activités France Retail s'est élevé à 16 322 millions d'euros en 2019 et le résultat opérationnel courant à 676 millions d'euros, dont 622 millions d'euros générés par l'activité de distribution alimentaire.

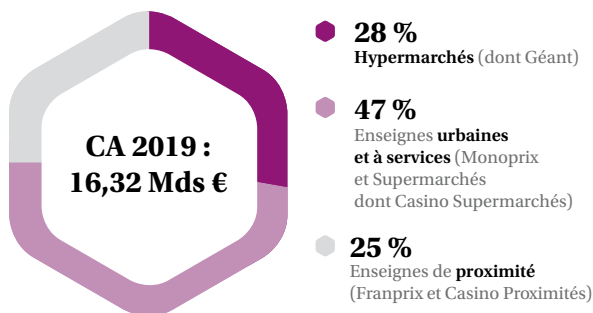
Le segment France Retail représente 47 % du chiffre d'affaires et 52 % du résultat opérationnel courant du Groupe.

Le groupe Casino enregistre une part de marché de 10,8 % ⁽²⁾ sur son marché domestique.

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Part de marché Kantar P13 2019 en en valeur, en cumul annuel moyen.

Répartition du chiffre d'affaires France Retail ⁽¹⁾ par format (au 31 décembre 2019)



FORMATS PREMIUM ET DE PROXIMITÉ

■ Monoprix

Monoprix est le leader omnicanal dans le commerce de centre-ville. La mission de l'enseigne est de rendre le beau et le bon accessibles à tous, en proposant à ses clients une offre différenciée et des services innovants. À fin 2019, le parc de magasins se compose de 784 points de vente en France et à l'international.

Le savoir-faire de commerçant de centre-ville de l'enseigne se traduit par des emplacements de premier plan dans l'ensemble des villes françaises. Les magasins Monoprix répondent aux besoins d'une clientèle urbaine active et se distinguent par une gamme de marques propres à l'identité forte et une offre non-alimentaire au coeur des tendances et de qualité.

Monoprix a développé d'autres formats de magasins :

- Naturalia est la première enseigne en région parisienne spécialisée sur les produits bio et naturels, avec 205 magasins proposant jusqu'à 10 000 références bio ;
- Monop' est un concept d'hyperproximité. Ces magasins à forte praticité 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 128 magasins Monop' répondent au rythme de vie d'une clientèle citadine et active ;
- Monop'Daily allie restauration rapide et ultra-fraîcheur. Sur une surface moyenne de 50 à 100 m², 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.

Monoprix a acquis une expertise de pointe dans le e-commerce alimentaire en nouant des partenariats avec des acteurs clés (voir 1.3.2). Le partenariat signé avec Ocado permet à Monoprix de bénéficier d'une technologie de rupture sur la livraison à J+1. En complément, Monoprix se positionne sur la livraison express en moins de deux heures avec Amazon à Paris, en région parisienne et sur la Côte d'Azur. La boutique Monoprix sur Amazon Prime Now regroupe plus de 6 000 références dont 1 500 produits de marques propres de l'enseigne. 2 000 nouvelles références Naturalia sont venues enrichir l'offre initiale.

En 2019, le chiffre d'affaires de Monoprix s'est élevé à 4 548 millions d'euros, porté par la croissance du bio et celle du e-commerce à deux chiffres.

■ Franprix

Essentiellement implanté à Paris et en Île-de-France depuis 1958 puis également dans le centre de grandes villes françaises du couloir rhodanien et de l'arc méditerranéen, Franprix est une enseigne d'hyperproximité urbaine avec une forte culture d'innovation. À fin 2019, Franprix dispose d'un parc de 877 magasins, dont 459 en franchise, sur des surfaces moyennes de 400 m².

En 2015, l'enseigne s'est restructurée au travers de son nouveau concept baptisé "Mandarine" qui met en avant un magasin convivial et pratique avec une large offre de produits bio et frais. Depuis, ce concept évolue au fil des innovations testées par la marque pour développer des solutions toujours plus adaptées aux nouvelles tendances de consommation : restauration, produits sains et responsables (type vrac) ou encore une offre non-alimentaire renforcée au travers de partenariats avec Hema ou Cdiscount.

Agissant continuellement dans cette dynamique d'innovation, Franprix déploie en 2018 un concept de magasin dédié à la beauté et aux accessoires, "... le drugstore parisien".

En 2019, le chiffre d'affaires de Franprix s'est élevé à 1 526 millions d'euros, porté par le bio et le e-commerce en croissance à deux chiffres.

■ Casino Supermarchés

L'enseigne Casino Supermarchés est implantée au cœur des villes ou en milieu rural et se compose d'un parc de 411 magasins. Sa présence est fortement concentrée dans trois régions, la région PACA et Languedoc, la vallée du Rhône et la région parisienne.

Le positionnement de l'enseigne se définit par des engagements forts autour des produits frais, des métiers de bouche et d'un large choix. L'enseigne se concentre sur un haut niveau de service client. Sur une surface de vente moyenne d'environ 1 500 m², l'offre des supermarchés Casino est essentiellement tournée autour des produits alimentaires.

L'innovation est également au cœur du développement des Supermarchés Casino. En 2018, l'enseigne inaugure à Paris un concept de magasin unique, "le 4 Casino", alliant commerce physique, digital et lieu de vie. Les Supermarchés Casino développent fortement les initiatives omnicanales et de e-commerce (drive, click & collect, etc.). Par ailleurs, le parcours client est constamment enrichi grâce au déploiement de nouvelles solutions digitales, portées notamment par l'application Casino Max couvrant le périmètre Supermarchés, Hypermarchés et Proximité.

En 2019, le chiffre d'affaires des Casino Supermarchés s'est élevé à 3 142 millions d'euros, porté par le bio en croissance à deux chiffres.

■ Proximité

Les magasins de proximité Casino se déclinent principalement sous les enseignes : Le Petit Casino, Casino Shop, Vival et Spar. Ce sont des magasins inscrits au cœur des villes et des villages qui proposent un commerce à visage humain. L'offre accessible à tous grâce aux nombreuses opérations promotionnelles met en avant les producteurs locaux, le vrac, le bio et les produits à marque propre. Le parc compte 5 139 points de vente.

(1) L'activité Leader Price n'est plus prise en compte dans la répartition du chiffre d'affaires suite à son reclassement en activité abandonnée, en ligne avec la norme IFRS 5.

Chaque enseigne apporte une réponse adaptée aux besoins de ses clients :

- Enseigne historique de proximité dans le Groupe, Le Petit Casino défend une vision conviviale du commerce et propose une offre alimentaire complète dont 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, 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 (programme de fidélité, CB dès 1 euro, tickets Resto, livraison à domicile, relais colis, point gaz, point Poste, dépôt de pain).
- Quant à Spar, enseigne des zones saisonnières, urbaines et périurbaines, elle développe une offre alimentaire de proximité ainsi que des services associés à destination d'une clientèle locale, touristique et internationale.

L'une des forces du modèle économique de ces magasins de proximité réside dans leur savoir-faire reconnu en matière de franchise. Le réseau est ainsi constitué de 4 321 magasins franchisés, principalement aux enseignes Spar et Vival, mais également Casino ainsi que diverses enseignes pétrolières. Le Groupe est également leader dans l'approvisionnement alimentaire de stations-service.

En 2019, le chiffre d'affaires consolidé du segment Proximité & Divers ⁽¹⁾ s'est élevé à 2 547 millions d'euros et celui des enseignes de proximité seules à 1 317 millions d'euros porté par le bio en croissance à deux chiffres.

HYPERMARCHÉS

■ Hypermarchés Géant

Géant Casino est une enseigne d'hypermarchés à taille humaine (surface de vente moyenne d'environ 6 400 m²), caractérisée par des rayons alimentaires traditionnels, des produits frais locaux et une vaste offre bio. Après avoir réduit ses surfaces de vente, notamment en non-alimentaire, l'enseigne déploie des corners de marques spécialisées appelés "shop-in-shop", permettant d'apporter un nouveau service à ses consommateurs et de dynamiser le trafic clients. Le Groupe a également cédé 17 magasins déficitaires, dans le cadre de son plan de cessions et fermetures de magasins déficitaires initié fin 2018 et dénommé Plan Rodeo.

Les solutions digitales continuent d'enrichir l'expérience d'achat du consommateur notamment au travers de l'application mobile Casino Max.

Le parc s'établit ainsi à 109 magasins à fin 2019, dont quatre affiliés franchisés en France et six à l'international.

En 2019, le chiffre d'affaires des hypermarchés ⁽²⁾ s'est élevé à 4 560 millions d'euros dont 4 345 millions d'euros réalisés par Géant.

AUTRES ACTIVITÉS

■ Patrimoine immobilier

Le groupe Casino mène une gestion dynamique de son patrimoine immobilier en France et monétise une partie de ses actifs dont la création de valeur future est jugée limitée. Le Groupe développe, de manière plus générale, un modèle de développement moins capitalistique dit "asset-light", qui lui permet d'avoir davantage de flexibilité opérationnelle lors du test de nouveaux concepts et du déploiement de magasins. Ce modèle repose à la fois sur une moindre détention du patrimoine immobilier et sur un développement accru de la franchise, porté par l'attrait de ses enseignes dynamiques et innovantes.

La valeur de son patrimoine en France hors Mercialis ⁽³⁾ s'élève fin 2019 à 1,4 milliards d'euros droits inclus contre 2,6 milliards d'euros fin 2018 (soit respectivement 1,3 et 2,4 milliards d'euros hors droits) sous l'effet, principalement, des cessions d'actifs immobiliers réalisées par le Groupe (murs de magasins Monoprix et hypermarchés cédés à Apollo et Fortress, plan de cessions et fermetures de magasins déficitaires dénommé Plan Rodeo, voir 1.3.5, galeries commerciales).

En France, une large majorité des actifs immobiliers sont détenus par l'Immobilière Groupe Casino, filiale indirecte à 100 % de Casino, Guichard-Perrachon.

Ces actifs sont constitués :

- de murs de magasins, dont des hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et restaurants y compris les parkings, stations-services et fonciers adjacents. Ces actifs étant détenus en propre ou via des joint-ventures ou des parts de véhicules d'investissement immobiliers (OPCI).
- d'autres actifs, dont des galeries commerciales adjacentes aux magasins, sièges, entrepôts, actifs hors-exploitation.

À l'international, le Groupe poursuit le développement de l'immobilier commercial et dispose de positions fortes en immobilier commercial avec un total de plus de 981 000 m² de GLA ("Gross Leasing Area") de galeries commerciales et murs de magasins.

En Colombie, Viva Malls, fonds immobilier créé en partenariat avec Fondo Inmobiliario Colombia (FIC), a inauguré en 2018 deux centres commerciaux majeurs : Viva Envigado et Viva Tunja. La Colombie regroupe 34 galeries commerciales pour une surface GLA de près de 512 000 m².

(1) Inclut les activités de restauration et l'Océan Indien.

(2) Y compris Géant Casino et les activités des quatre magasins Codim en Corse.

(3) La valorisation des actifs du Groupe a été déterminée sur la base d'expertises externes ou d'actualisation d'expertise en se fondant sur les méthodes de valorisation usuelles (actualisation de cash-flow, taux de capitalisation) avec les hypothèses propres à chaque pays et selon les typologies d'actifs concernés.

Patrimoine immobilier du groupe Casino en intérêts économiques ⁽¹⁾

Valeur droits inclus (en milliards d'euros)	2019	2018
France	2,3	3,5
▪ dont murs de magasins	1,3	2,3
▪ dont Mercialys ⁽²⁾	0,9	1,0
▪ dont autres ⁽⁴⁾	0,2	0,2
International ⁽³⁾	0,9	1,1
Patrimoine Total Groupe	3,2	4,6
▪ dont murs de magasins	1,8	3,0
▪ dont Mercialys ⁽²⁾	0,9	1,0
▪ dont autres ⁽⁴⁾	0,6	0,6

(1) La valorisation des actifs du Groupe a été déterminée sur la base d'expertises externes ou d'actualisation d'expertise en se fondant sur les méthodes de valorisation usuelles (actualisation de cash-flow, taux de capitalisation) avec les hypothèses propres à chaque pays et selon les typologies d'actifs concernés.

(2) Patrimoine immobilier de Mercialys en intérêts économiques incluant 25,2 % de la valorisation du patrimoine de Mercialys.

(3) Sur l'international, la valorisation est communiquée en quote-part d'intérêt, donc au prorata respectif dans les joint-ventures contrôlées.

(4) Galeries commerciales, entrepôts, sièges.

■ Banque Casino

Créée en 2001, Banque Casino s'est positionnée avec un service de crédits à la consommation ainsi que des produits d'assurance aux clients de Cdiscount et des hypermarchés Géant. Après avoir développé une expertise forte au sein du Groupe, Banque Casino est désormais le leader du paiement fractionné en France avec 25 % de part de marché et plus de 100 e-commerçants partenaires.

Banque Casino développe également des solutions de paiement et de financement innovantes comme le mini-prêt Coup de Pouce 100 % en ligne, le mini-prêt instantané Lydia ou le paiement fractionné en 10 fois avec une réponse en moins de deux minutes.

En 2019, Banque Casino atteint le seuil de 3 millions de clients.

■ 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 sur différents segments de marché avec désormais les restaurants à thème (Villa Plancha) et les services de traiteur (St Once).

Dans le cadre de son plan stratégique, le groupe Casino a cédé en 2019 son activité de restauration d'entreprise R2C à Compass Group, ainsi que plusieurs restaurants À la Bonne Heure et Cœur de Blé au groupe Crescendo Restauration.

■ Océan Indien

Le groupe Casino a annoncé en juillet 2019 avoir signé un accord avec le groupe familial GBH en vue de la cession de sa filiale dans l'Océan Indien, Vindémia, pour 219 millions d'euros.

Vindémia détient une forte position de marché à La Réunion et 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 et Spar), de discount (Cash), de proximité (Supermaki, Douka Bé et SNIE) et de franchisés (Vival).

**ACTIVITÉ RECLASSÉE EN
ACTIVITÉ ABANDONNÉE****■ Leader Price**

En 2019, le groupe Casino a annoncé être en discussions avec Aldi concernant la cession de son activité Leader Price. En mars 2020, le Groupe a annoncé un accord avec Aldi sur la cession de 567 magasins et 3 entrepôts.

Compte tenu de la décision prise en 2019, l'activité est présentée en activité abandonnée en 2019 conformément à la norme IFRS 5. Les comptes 2018 ont été retraités permettant leurs comparabilités aux comptes 2019.

1.3.2. Une offre de E-commerce alimentaire et non-alimentaire de premier plan

Le groupe Casino est l'un des acteurs de la distribution en France qui dispose de l'offre de E-commerce la plus complète. Précurseur dans le e-commerce alimentaire, le Groupe a noué des partenariats d'envergure avec des leaders du secteur qui lui permettent d'offrir les meilleures solutions de livraison à domicile. Fort de son réseau unique de 7 946 magasins en France, le Groupe déploie aussi des solutions logistiques innovantes. Le Groupe est par ailleurs un leader français du E-commerce non-alimentaire avec sa filiale Cdiscount.

E-COMMERCE ALIMENTAIRE

Le Groupe dispose d'un réseau unique de magasins à forte densité urbaine qui lui permet de développer de nombreuses solutions logistiques innovantes pour ses clients. Récemment, le groupe Casino a acquis une expertise significative dans la livraison à domicile en nouant des partenariats stratégiques avec des acteurs de premier plan de la distribution alimentaire en ligne. Ils concernent deux segments de marché distincts, à savoir la livraison express dans un délai de 2 heures pour une offre sélectionnée de produits, et la livraison à J+1 sur une large offre de produits équivalente à celle d'un supermarché.

L'expertise unique sur la livraison à J+1 a été acquise grâce à la signature en 2017 d'un partenariat exclusif précurseur entre Monoprix et la société Ocado. L'entrepôt réalisé avec la technologie Ocado est opérationnel depuis le 18 mars 2020, en version test. Il est destiné à la préparation et à la livraison à J+1 de paniers de courses Monoprix à Paris, en Ile de France, en Normandie et dans les Hauts de France. Cette technologie de rupture permettant de préparer un panier de 50 produits en six minutes seulement et plébiscitée à l'international, permet d'offrir aux clients de Monoprix.fr le plus grand assortiment de produits alimentaires, aux meilleurs niveaux de services et de coûts.

Cette offre E-commerce à J+1 a été complétée en 2018 par la signature d'un partenariat avec Amazon pour la livraison express dans les 2 heures. Les clients du service Amazon Prime Now accèdent à une large offre Monoprix de 6 000 références dont 1 500 de marques propres, à une offre Naturalia de 2 000 produits et à une large sélection de produits de marques Casino. Cette solution est opérationnelle à Paris, en région parisienne et sur la Côte d'Azur (Nice et les communes environnantes).

En plus de la livraison à domicile, le groupe Casino dispose également d'une solution de point retrait associée à ses hypermarchés et supermarchés communément appelée "drive".

E-COMMERCE NON-ALIMENTAIRE

Au travers de sa filiale Cdiscount, le groupe Casino est le leader français du E-commerce non-alimentaire. Fort de plus de 20 millions de visiteurs uniques par mois, Cdiscount a atteint une taille critique qui lui permet de passer progressivement d'une activité exclusivement B2C vers un business model tourné davantage vers le marché B2B grâce au développement de sa marketplace. Cette transition est un vecteur clé du développement de la rentabilité de sa filiale.

En 2019, le volume d'affaires ("GMV") de Cdiscount atteint 3 899 millions d'euros et son chiffre d'affaires 2 195 millions d'euros ⁽¹⁾.

Cdiscount offre une sélection très large de produits dans les univers de l'électroménager, du mobilier, de l'informatique, et des produits culturels avec 64 millions de références disponibles au total sur son site. La marketplace de Cdiscount, représente désormais 38,1 % de son volume d'affaires ⁽¹⁾.

Cdiscount propose également aux particuliers des services de plus en plus étendus avec des offres de voyages, de billetterie, d'énergie, de santé ou de services financiers.

Cdiscount dispose d'une forte couverture internationale de 25 pays européens. Une alliance de quatre marketplaces européennes permettant de mutualiser les vendeurs, l'International Marketplace Network (IMN) a été déployée en 2019 pour renforcer cette expansion à l'étranger.

Cdiscount est une filiale de Cnova, elle-même filiale e-commerce du groupe Casino. Son capital est détenu par Casino à hauteur de 64,8 % et par la filiale brésilienne du Groupe à hauteur de 34,0 %. Casino détient 63,4 % des droits de vote de Cnova.

(1) Chiffre publié par la filiale. Informations sur la société disponibles sur www.cnova.com.

1.3.3. Le développement de nouveaux leviers de croissance

Le groupe Casino ajuste continuellement son modèle pour répondre au mieux aux évolutions du marché et développe de nouvelles activités complémentaires à son métier de distributeur, aux perspectives de croissances fortes.

Ces activités sont regroupées autour de trois pôles : l'énergie avec sa filiale dédiée GreenYellow, la Data au travers de sa filiale relevanC et les Data centers avec sa filiale ScaleMax.

ÉNERGIE PHOTOVOLTAÏQUE ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

■ GreenYellow

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 2007, une nouvelle activité dans le domaine de l'énergie photovoltaïque et de l'efficacité énergétique *via* la création de sa filiale : GreenYellow. D'abord dédiée aux enjeux de maîtrise de facture énergétique en interne avec notamment le déploiement de centrales photovoltaïques sur les toits et les parkings des hypermarchés et supermarchés, l'entreprise a progressivement développé son offre pour des clients externes. Son expertise repose sur trois métiers : l'installation de centrales et la production solaire photovoltaïque, les solutions d'efficacité énergétique et les services à l'énergie. GreenYellow possède une expertise transversale, à la fois écologique et économique, qui lui permet de proposer à ses clients privés et publics un large panel de solutions pour produire, gérer et optimiser leur énergie.

Le pipeline photovoltaïque atteint 451 MWc⁽¹⁾ à fin 2019.

GreenYellow se positionne en France et à l'international en Amérique latine, Asie et Afrique.

Pour accélérer son développement, en 2018, GreenYellow a ouvert son capital aux investisseurs externes Tikehau Capital et BPI France qui détiennent désormais 24 % du capital de la société.

La filiale énergie du groupe Casino dispose d'un portefeuille de clients diversifié (pouvoirs publics, acteurs privés et particuliers), et propose une large plateforme de solutions innovantes (offre de gaz avec Cdiscount, centrale solaire flottante en Asie, solution hybride⁽²⁾ en Afrique, etc.).

GreenYellow tisse des partenariats porteurs avec des acteurs de premier plan. En 2018, GreenYellow a créé une co-entreprise avec Engie dénommée "Reservoir Sun", dédiée à l'autoconsommation solaire pour les professionnels et les collectivités en France. GreenYellow signe également un nouveau partenariat avec Allego pour déployer le plus grand réseau de plateformes de recharge ultra rapide en France pour véhicules électriques.

Aujourd'hui, GreenYellow est un énergéticien de premier plan et souhaite se positionner comme l'allié énergétique des entreprises et des pouvoirs publics.

DATA ET DATA CENTER

■ Data

Grâce à son vaste réseau de magasins physiques en France et le trafic clients dense du site de E-commerce Cdiscount, le groupe Casino a accès à une donnée client pertinente et de qualité.

Le groupe Casino a développé une stratégie cohérente de monétisation de la data, actif immatériel devenu clé pour les acteurs de la distribution afin de comprendre le consommateur, ses goûts, ses aspirations et anticiper les évolutions des modes de consommation. Une filiale dédiée a été créée, 3W.relevant organisée autour de trois métiers : l'analyse des comportements d'achat, l'activation des campagnes publicitaires et la mesure d'impact des campagnes physiques. L'activité de la société est réalisée dans le strict respect du règlement européen général et du droit français sur la protection des données personnelles.

En février 2020, les deux entités du groupe Casino, 3W.relevant et Maxit se rapprochent pour former relevant, un acteur incontournable du marketing digital. relevant a pour vocation de fournir aux marques et aux distributeurs des solutions de recrutement et de fidélisation des clients, fondées sur le ciblage et la mesure au travers de deux pôles :

- relevant advertising (anciennement 3W.relevant) : solutions media et marketing, enrichies grâce à la data transactionnelle, les insights & la mesure qui permettent de répondre à toutes les problématiques marketing multicanales auprès de cibles d'acheteurs, et ;
- relevant retail tech (anciennement Maxit) : développement de solutions technologiques permettant à tout distributeur d'optimiser la performance de ses actions marketing en utilisant ses données pour personnaliser la relation avec le client.

(1) MWc, Mega-Watt crête : puissance électrique maximale pouvant être fournie par une installation photovoltaïque dans des conditions standards.

(2) Hybridation : solaire avec système de stockage par batteries.

■ Data center

En décembre 2018, le groupe Casino se positionne sur le marché du Cloud Computing en annonçant la création de la co-entreprise ScaleMax avec la société Qarnot Computing. L'objectif étant d'installer et d'exploiter des "data centers" de nouvelle génération au sein d'espaces inexploités dans des entrepôts et des réserves de magasins inexploités. Cette activité permet de générer des revenus grâce à la

vente de puissance de calcul à un portefeuille de clients diversifiés. En outre, les serveurs installés génèrent de la chaleur qui pourra être réutilisée pour chauffer les bâtiments concernés. Cette énergie verte est gérée par GreenYellow, la filiale énergie du groupe Casino.

ScaleMax a ouvert son premier data center en région parisienne (Réau, Seine-et-Marne) dans un entrepôt Cdiscount.

1.3.4. Une participation significative dans les acteurs majeurs de la distribution d'Amérique latine

Le groupe Casino est présent au Brésil, en Colombie, en Argentine et en Uruguay à travers 3 226 magasins avec des enseignes bénéficiant d'une présence historique et d'une relation de proximité avec leurs clients. Il occupe des positions de leadership ou de co-leadership dans des pays à fort potentiel de développement, caractérisés par une population jeune et une part de la distribution organisée encore faible.

Le groupe Casino a achevé en 2019 le projet de simplification de la structure du groupe en Amérique latine, regroupant les activités dans la région sous la filiale brésilienne GPA. GPA contrôle désormais 96,6 % du capital de la filiale colombienne Grupo Éxito qui détient elle-même les filiales en Argentine et en Uruguay. Casino détient en direct 41,2 % du capital et des droits de vote de GPA. GPA est cotée depuis le 2 mars 2020 au Novo Mercado, lui donnant accès à une base étendue d'investisseurs internationaux.

Les filiales d'Amérique latine du Groupe sont regroupées sous le segment Latam Retail (GPA, Grupo Éxito, Grupo Disco Uruguay et Libertad Argentine) qui représente 47 % du chiffre d'affaires et 47 % du résultat opérationnel courant en 2019.

En 2019, le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaire en Amérique latine est de 16 358 millions d'euros, en croissance de + 5,0 % au total, de + 9,7 % en organique⁽¹⁾ et de + 4,0 % en comparable⁽¹⁾. Le Résultat Opérationnel Courant du segment s'élève à 612 millions d'euros.

BRÉSIL⁽²⁾

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 pour s'adapter aux besoins de la population. GPA a fortement développé, ces dernières années, le format Cash & Carry avec l'enseigne Assaí. Ce format représente, en 2019, 51 % des ventes de GPA. Le portefeuille de magasins, multi-format et multi-enseigne,

permet à GPA 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 Qualitá, une marque ombrelle en alimentaire et Taeq, une gamme de produits santé/bien-être. GPA accélère également le développement de ses solutions digitales et omnicanales dans le cadre de sa transformation digitale afin d'anticiper les besoins de ses consommateurs.

En 2019, le groupe Casino finalise la cession de Via Varejo, chaîne de magasins spécialisés dans la distribution de produits électroniques et électroménagers, issu de la consolidation des enseignes Ponto Frio et Casas Bahia (activité magasin et internet).

À fin 2019, GPA opère un parc de 881 magasins alimentaires⁽³⁾. En incluant les drugstores et les stations-service, le parc atteint 1 076 magasins. GPA gère aussi 125 galeries commerciales, pour une surface totale de près de 282 000 m².

En 2019, le chiffre d'affaires des enseignes alimentaires de GPA dans les comptes consolidés de Casino s'élève à 12 290 millions d'euros. Le E-commerce affiche une croissance annuelle supérieure à + 40 %⁽⁴⁾.

GPA est coté à la bourse brésilienne depuis 1995 et au Novo Mercado depuis le 2 mars 2020, et à New York depuis 1997.

■ Hypermarchés

Extra HM : 112 magasins

Soucieux de satisfaire les exigences de ses clients, les hypermarchés Extra offrent un assortiment de produits alimentaires vaste, complété par des biens d'équipement de la personne et de la maison. En 2019, l'enseigne revisite la segmentation de son portefeuille de magasins, distinguant les établissements performants des magasins sujets à une optimisation du parc, pouvant notamment engendrer des conversions de magasins au format Assaí.

Au delà des hypermarchés, l'enseigne Extra est présente sur le format des supermarchés, drugstores et des stations essences.

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Informations sur la Société disponibles sur www.gpari.com.br.

(3) Hors stations-service et drugstores.

(4) Donnée publiée par la filiale GPA.

■ Supermarchés

Pão de Açúcar : 185 magasins

Supermarché qualitatif de proximité, Pão de Açúcar offre une large variété de produits de grande qualité (frais, bio et produits sains, etc.). Toujours à la pointe de la technologie, l'enseigne propose aussi une gamme de services répondant aux exigences spécifiques d'une clientèle aisée et s'appuie sur un programme de fidélité très bien implanté. L'enseigne déploie ses magasins nouvelle génération, afin d'avancer au plus près des attentes de ses consommateurs.

Extra Super : 53 magasins

Les Extra Super sont progressivement convertis en Mercado Extra et Compre Bem.

Mercado Extra : 100 magasins

Ouverts en 2018, les magasins Mercado Extra visent à créer une nouvelle identité pour la marque Extra, dont les principaux axes stratégiques sont : l'amélioration de la qualité et du service, une revue de l'assortiment avec notamment une part plus importante donnée aux produits frais, un repositionnement du prix et une augmentation de la pénétration de la marque propre.

Compre Bem : 28 magasins

Créé en 2018, Compre Bem est un supermarché dédié aux particuliers et aux entreprises, se concentrant sur l'excellence de son service et fournissant des services comparables aux supermarchés régionaux.

■ Proximité

Mini Extra : 152 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 : 85 magasins

Lancé en juin 2014, Minuto Pão de Açúcar est un format de proximité qualitatif. Le magasin offre une surface de vente de 300 m² en moyenne avec un assortiment de produits différenciés dans un environnement qui concilie proximité, qualité et image de marque de Pão de Açúcar. L'enseigne s'appuie sur des initiatives de développement durable ainsi que sur un service sur mesure pour les clients.

■ Drugstores : 123 magasins

Le format Extra se décline aussi sous la forme de pharmacies et parapharmacies avec l'enseigne Drogaria Extra. Ces pharmacies sont principalement situées dans les galeries Extra près des hypermarchés.

■ Cash and Carry

Assaí : 166 magasins

L'activité Cash & Carry sous l'enseigne Assaí se concentre autour de deux types de clients : les petites et moyennes entreprises, et les particuliers recherchant des prix compétitifs. L'offre est large et inclut notamment des produits d'épicerie, du frais, des boissons, des produits d'hygiène et d'entretien. L'enseigne a poursuivi en 2019 son développement dynamique et compte désormais pour 51 % des ventes de GPA.

CAMEROUN

■ Cash and Carry : 1 magasin

En 2018, le groupe Casino, inspiré par le succès d'Assaí au Brésil, a inauguré à Douala son premier magasin au format Cash & Carry : BAO. L'enseigne propose une offre constituée en majorité de produits locaux, aux prix bas et dégressifs selon les quantités achetées. Ouvert aux particuliers, il offre également des solutions de ravitaillement pour les petites, les moyennes et grandes entreprises.

COLOMBIE ⁽¹⁾

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 2019, 537 points de vente (hors affiliés Aliados). Le portefeuille de la société est positionné sur les formats hypermarchés et supermarchés mais est aussi présent sur la proximité et le cash & carry. En 2019, le groupe Éxito continue de concentrer son expansion sur les formats innovants comme Carulla Fresh Market, Éxito WOW et le cash & carry. Les ventes omnicanales (E-commerce, site, applications de "last-mile") poursuivent leur développement, en progression de + 37 % ⁽²⁾.

Éxito entend poursuivre la transformation de ses formats et de son modèle avec l'accélération du digital et de l'omnicanal.

Éxito dispose également d'une activité immobilière développée avec 34 galeries commerciales représentant une surface de près de 512 000 m² gérée par le véhicule immobilier Viva Malls, joint-venture avec la société FIC déployée depuis 2016.

Suite à la réorganisation de la structure du Groupe en Amérique latine, Éxito est désormais détenu à 96,6 % par GPA.

En 2019, le chiffre d'affaires du groupe Éxito (Colombie, Uruguay et Argentine, hors Brésil) dans les comptes consolidés de Casino s'est élevé à 4 052 millions d'euros.

■ Hypermarchés

Éxito : 92 magasins

Éxito est une enseigne d'hypermarchés avec une offre commerciale composée de produits alimentaires et non-alimentaires, 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, comme le programme de fidélité Points Éxito, de la téléphonie mobile, des voyages, mais aussi des services financiers (cartes de crédit, assurances). En 2019, l'enseigne poursuit le développement des hypermarchés Éxito WOW offrant dans un magasin remodelé, un parcours client encore plus digitalisé.

(1) Informations sur la société disponibles sur www.grupoExito.com.co.

(2) Chiffre publié par la filiale.

Présentation du groupe Casino

■ **Supermarchés : 158 magasins****Éxito Super et Vecino : 76 magasins**

La marque Éxito comprend également des supermarchés de deux types, 28 Éxito Super avec un assortiment principalement alimentaire et 48 Éxito Vecino avec un assortiment non-alimentaire plus fourni.

Carulla : 82 magasins

Les supermarchés Carulla se distinguent avant tout par leur niveau qualitatif. Ces magasins proposent une offre premium qui se distingue par des produits ciblés gourmets et exclusifs, ainsi que par une offre de services. Leur réseau est surtout développé dans les deux principales villes du pays Bogota et Medellin. En 2019, l'enseigne continue de développer son nouveau format, Carulla Fresh Market, proposant une offre enrichie en produits frais et davantage de comptoirs à services premium.

■ **Proximité : 95 magasins****Éxito Express : 79 magasins**

Le minimarché est 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 multimédia.

Carulla Express : 16 magasins

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

■ **Magasins à bas coûts : 1 688 magasins (dont 1 496 Aliados)****Surtimax : 92 magasins détenus en propre**

Les Surtimax sont des magasins de proximité situés principalement 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.

Éxito a également poursuivi le développement de son réseau de franchisés indépendants Aliados, avec un parc de 1 496 magasins à fin 2019.

Super Inter : 70 magasins détenus en propre

Super Inter est une chaîne de supermarchés implantée dans la région de Cali et la région du café et dispose d'une offre de produits frais très développée.

Surtimayorista : 30 magasins

En 2017, le groupe Éxito, pour répondre à la montée en force de concurrents discounters, a décidé d'accélérer le développement du cash & carry en Colombie.

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 91 magasins à fin décembre 2019.

■ **Supermarchés****Disco : 29 magasins**

Initialement 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

Devoto, également une enseigne familiale, dispose de magasins modernes, offrant pour certains une large gamme 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 les services proposés au client.

■ **Hypermarchés****Géant : 2 magasins**

Avec comme slogan "Le prix le moins cher", les hypermarchés Géant proposent un large assortiment à des prix très bas.

■ **Proximité****Devoto Express : 36 magasins**

Depuis 2015, Devoto déploie des points de ventes au nouveau format de proximité. Avec une surface moyenne de 180 m² par magasin, l'enseigne propose un positionnement prix compétitif.

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 deux formats de proximité (Mini Libertad et Petit Libertad).

En 2019, la société exploite un parc total de 25 magasins.

Libertad : 15 magasins

Première chaîne d'hypermarchés en province, Libertad est essentiellement implantée dans les grandes villes de l'intérieur du pays. Chaque hypermarché est associé à une galerie marchande.

Mini Libertad / Petit Libertad : 10 magasins

Avec des superficies de magasins d'environ 160 m², Mini Libertad s'affirme comme le format proximité alimentaire dans les grandes villes comme Cordoba. Fin 2016, Libertad a également lancé le concept de format de proximité premium "Petit Libertad".

1.3.5. Renforcement de la structure du Groupe au travers de plans financiers et stratégiques majeurs

Conformément à son plan stratégique, le groupe Casino se concentre sur ses formats porteurs et le développement des nouvelles activités, moteurs de la croissance et de la rentabilité du Groupe. Dans ce cadre, le Groupe a lancé dès 2018 un programme de cessions et de fermetures des magasins déficitaires en France dénommé plan Rocado, notamment en hypermarchés.

Parallèlement, le groupe Casino entend se désendetter, à la fois organiquement, grâce à la génération de trésorerie et au travers de cessions d'actifs. Le Groupe a ainsi lancé un plan de cessions en deux phases : (i) un plan de 1,5 milliard d'euros initié en 2018 et porté à 2,5 milliards d'euros en mars 2019, dont l'échéance est la fin du premier trimestre 2020 ; (ii) et l'autre de 2,0 milliards d'euros annoncé en 2019 dans le cadre l'identification de nouvelles cessions d'actifs, à réaliser d'ici la fin du premier trimestre 2021. Le Groupe a également davantage renforcé sa structure financière grâce à un plan de refinancement finalisé en novembre 2019.

PLAN DE CSSIONS ET FERMETURES DE MAGASINS DÉFICITAIRES EN FRANCE DÉNOMMÉ PLAN ROCADE

À fin 2018, le Groupe a initié un plan de cessions et fermetures des magasins déficitaires en France. Ces cessions et fermetures permettent au Groupe de se focaliser sur les magasins les plus rentables, principalement localisés au sein de ses trois zones historiques de développement (Île-de-France, Rhône-Alpes et Côte d'Azur). Sur son parc de magasins intégrés, en 2019, Le Groupe a cédé 17 hypermarchés et 14 supermarchés déficitaires, et a fermé 4 supermarchés déficitaires.

Hors Leader Price, l'impact sur le chiffre d'affaires est 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 est de + 50 millions d'euros en année pleine (+ 18 millions d'euros sur 2019). Le plan Rocado est complété par la cession des 567 magasins et 3 entrepôts Leader Price à Aldi dans le cadre du plan de cession d'actifs.

PLAN DE CSSION D'ACTIFS

Le groupe Casino a lancé un vaste programme de cession d'actifs en France afin de se concentrer sur les formats porteurs.

Le premier plan de 1,5 milliard d'euros lancé en juin 2018 a été porté à 2,5 milliards d'euros en mars 2019, avec pour échéance la fin du premier trimestre 2020. Il concerne des actifs non stratégiques du Groupe à savoir principalement des murs de magasins (Hypermarchés, Supermarchés, Monoprix), la filiale Vindémia en Océan Indien, la filiale de restauration collective R2C et une partie du capital de Mercialys.

Avec l'annonce le 20 mars 2020 d'un accord avec Aldi concernant la cession de 567 magasins et 3 entrepôts Leader Price, le total des cessions réalisées atteint 2,8 milliards d'euros (dont 1,8 milliard d'euros encaissé à fin 2019).

Dans le cadre de la deuxième phase de son plan de cession, le Groupe a identifié en août 2019 de nouveaux actifs pour un montant cible de 2 milliards d'euros. Ce deuxième volet de cessions est à réaliser d'ici la fin du premier trimestre 2021.

PLAN DE REFINANCEMENT

Afin de renforcer encore davantage sa liquidité et sa structure financière, le groupe Casino a initié en octobre 2019 un plan de refinancement consistant en la levée de financement pour 1,8 milliard d'euros *via* un prêt à terme ("Term Loan B") pour 1 000 millions d'euros et une dette obligataire *high yield* sécurisée de 800 millions d'euros à échéance janvier 2024, et l'extension de 2 milliards d'euros des lignes de crédit confirmées en France en une nouvelle ligne de crédit confirmée à échéance octobre 2023.

La mise à disposition du *Term Loan B* et l'émission obligataire *High Yield* sécurisée ont permis au Groupe de financer le rachat d'obligations de maturité 2020, 2021 et 2022 pour un montant décaissé de 806 millions d'euros, de rembourser les lignes de crédit tirées pour 630 millions d'euros, de partiellement rembourser 50 % de la dette de Segisor soit 198 millions d'euros et de payer les honoraires et commissions liés à la transaction. Le reliquat a été placé sur un compte séquestre exclusivement destiné au remboursement de la dette financière et a ainsi participé au remboursement le 9 mars 2020 de l'échéance obligataire pour un montant de 271 millions d'euros (y compris intérêts).

Cette opération a permis de porter la maturité de la dette du Groupe à 3,8 ans, contre 3,3 ans avant l'opération.

Avec l'extension des lignes de crédit confirmées de 2 milliards d'euros, le groupe Casino dispose désormais de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées en France au 31 décembre 2019. La maturité moyenne de ces lignes est de 3,6 ans contre 1,6 an avant l'opération.

Le plan de refinancement a été finalisé en novembre 2019.

1.4. MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE CASINO

En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur la Déclaration de performance extra-financière, le groupe Casino a établi une présentation schématique de son modèle économique centré autour de ses atouts, ses métiers et la répartition de la valeur financière et extra-financière créée entre les différentes parties prenantes.

Un modèle multiformats, multienseignes et multicanal

NOS ATOUTS



Des enseignes à l'identité forte, différenciées et positionnées sur les formats les plus porteurs du marché



Un maillage territorial centré sur les marchés en croissance



Une culture de l'innovation, du digital et des partenariats



Un positionnement de premier plan en E-commerce alimentaire et non-alimentaire



Le développement de nouveaux leviers de croissance

NOS CHIFFRES CLÉS 2019

34,6 Mds€
de chiffre d'affaires

Plus de 120 ans
d'histoire

219 132
collaborateurs

2^e

en E-commerce
en France

1^{er}

groupe de proximité
en France

2^e

distributeur
au Brésil

1^{er}

distributeur
en Colombie

Noté 71/100

par l'agence extra-financière Vigeo Eiris
(vs 56/100 en 2016)

Répartition du CA Groupe

47 %
Latam

53 %
France &
E-commerce

Une offre de produits et services adaptée aux besoins de chaque client



MAGASINS

11 172 magasins en France et en Amérique latine

Premium

Une offre qualitative, de nombreux services innovants et une expérience d'achat de grande qualité

Enseignes :

- France : Monoprix, Naturalia (format dédié au bio), Casino Supermarchés
- Amérique latine : Pão de Açúcar, Carulla...

Monoprix, Casino Supermarchés :
47 % du CA France

Proximité

Une offre du quotidien pour répondre aux attentes des consommateurs en quête de qualité, d'authenticité et de services

Enseignes :

- France : Franprix, le Petit Casino, Vival, Spar...
- Amérique latine : Carulla Express, Minuto Pão...

1^{er} réseau de proximité de France, dont 85 % exploités en franchise

Hypers

Une offre vaste de produits de qualité au meilleur prix, avec un accent mis sur le frais

Enseignes :

- France : Géant Casino
- Amérique latine : Assaf, Extra, Éxito, Surtimayorista...

Cash & Carry :
51 % du CA au Brésil

DIGITALISATION de l'accès à l'offre via



- les applications (Casino Max...)
- les sites marchands des enseignes (www.monoprix.fr...) et partenaires (Amazon Prime Now)
- les services en magasin : shop & go, click and collect, drive, corners Cdiscount, shop-in-shop de marques spécialisées
- la livraison à domicile



E-COMMERCE NON-ALIMENTAIRE

N° 2 du E-commerce en France

3,9 Mds€ de volume d'affaires ("GMV")

64 millions de références disponibles sur Cdiscount



VALORISATION DES ACTIFS

Nouvelles activités

Énergie renouvelable : création dès 2007 de GreenYellow, filiale dédiée à l'installation de centrales et la production solaire photovoltaïque (219 centrales photovoltaïques et 2 500 contrats de performance énergétique), aux solutions d'efficacité énergétique et aux services à l'énergie.

Data & Data centers : activité Data proposant aux marques et distributeurs des solutions de recrutement et de fidélisation des clients, fondées sur le ciblage et la mesure ; activité Data centers avec ScaleMax.

Services financiers : activités de crédit, facilités de paiement, nouveaux moyens de paiement (filiale : Banque Casino, Puntos Colombia)

Immobilier commercial : promotion, gestion de centres commerciaux (IGC en France, Viva Malls en Colombie)

* Fin 2019.

L'excellence opérationnelle et l'amélioration de notre performance RSE au cœur de nos métiers



APPROVISIONNEMENT

Sélectionner des produits de qualité au juste prix :

- Acheter au juste prix grâce notamment au développement de centrales d'achat internationales regroupant d'autres distributeurs
- Garantir la sécurité et la qualité alimentaire des produits
- Développer les achats responsables et les partenariats durables avec les producteurs
- Contrôler et améliorer la chaîne d'approvisionnement



LOGISTIQUE

Optimiser le coût économique et l'impact environnemental du transport et du stockage :

- Optimiser le transport et le stockage grâce à l'automatisation, la robotisation, la mutualisation des entrepôts et des partenariats avec des experts de la livraison du dernier kilomètre
- Réduire l'empreinte environnementale de la chaîne logistique par l'utilisation de modes de transport alternatifs



VENTE ET EXPÉRIENCE CLIENT

Garantir une offre de produits et de services adaptée aux exigences des consommateurs :

- Proposer un large choix de références produits de qualité, en s'appuyant sur des marques distributeur fortes
- Anticiper les nouvelles habitudes de consommation
- Proposer des modes de consommation plus sains et durables en développant le bio et les filières responsables
- Proposer une expérience d'achat plus fluide et enrichie avec le développement de concepts innovants
- Digitaliser et enrichir l'expérience client grâce à un modèle omnicanal et des services digitaux personnalisés
- Multiplier les possibilités de livraison pour les clients (livraison propre notamment à pied)

... pour créer et partager la valeur avec nos parties prenantes



IMPACT SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

REVENUS GÉNÉRÉS

CLIENTS ET PARTENAIRES

34,6 Mds€ de chiffre d'affaires issus de nos enseignes

665 M€ de revenus issus des autres activités (immobilier, énergie...)

39 M€ de placements financiers

Offrir des produits plus responsables

- Plus de 34 000 produits responsables certifiés
- Plus de 2 300 produits alimentaires Bio à marque propre
- Plus de 200 magasins Bio sous enseigne Naturalia
- 1,1 Md€ de chiffre d'affaires de produits Bio en France

FOURNISSEURS

28,5 Mds€ d'achats de marchandises et de prestations

Améliorer la chaîne d'approvisionnement

- Plus de 90 % des usines fabriquant des marques propres dans les pays à risque sont auditées
- Plus de 1 100 audits de fournisseurs
- Des acheteurs formés à la démarche d'éthique sociale
- Des filières locales soutenues : + de 80 % des fruits et légumes vendus par Exito en Colombie achetés directement auprès de plus de 650 agriculteurs locaux

COLLABORATEURS

4,2 Mds€ versés au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages

Soutenir l'emploi

- 219 132 collaborateurs
- 7 755 alternants
- 94 % de collaborateurs en CDI

Favoriser l'égalité professionnelle

- 39,5 % de femmes cadres

Promouvoir la diversité

- 8 546 travailleurs handicapés

REVENUS DISTRIBUÉS

COMMUNAUTÉS LOCALES, ONG ET MONDE ASSOCIATIF

Près de 80 M€ versés au titre de la solidarité (dons et fondations)

Aider les plus défavorisés

- Plus de 43 M d'équivalent repas apportés aux réseaux des banques alimentaires

ÉTAT ET TERRITOIRE

259 M€ d'impôts versés

Réduire l'impact environnemental

- 547 kWh d'électricité consommée par mètre carré de surface de vente
- Environ 2 500 sites sous contrats de performance énergétique et plus de 477 000 m² de panneaux solaires installés sur les actifs du Groupe

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

617 M€ d'intérêts financiers net versés

Maintenir une gouvernance et un actionariat stables

- 46 % de femmes au Conseil d'administration
- 43 487 actionnaires individuels identifiés détenant 17 % du flottant

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

169 M€ de dividendes versés aux actionnaires de la société mère

1.5. PARC DE MAGASINS

	Nombre de magasins au 31 décembre			Surface de vente (en milliers de m ²)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
HM Géant Casino	122	122	109	856	848	772
Dont						
Affiliés / Franchisés France	7	7	4			
Affiliés International	5	5	6			
SM Casino	433	442	411	715	726	667
Dont						
Affiliés Franchisés France	106	104	83			
Affiliés Franchisés International	17	19	22			
Monoprix	789	795	784	732	737	741
Dont						
Franchisés/Affiliés	211	203	186			
Naturalia intégrés	161	175	182			
Naturalia franchisés	7	13	23			
Franprix	893	894	877	367	364	352
Dont Franchisés	399	433	459			
Proximité	5 392	5 153	5 139	726	700	701
Autres activités (Restauration, Drive...)	606	591	367	n/a	n/a	n/a
Océan Indien	209	239	259	117	118	122
TOTAL FRANCE ⁽¹⁾	8 444	8 236	7 946	3 513	3 493	3 355
Argentine	29	27	25	108	106	106
HM Libertad	15	15	15	106	104	104
SUP Mini Libertad et Petit Libertad	14	12	10	2	2	2
Uruguay	88	89	91	89	90	90
HM Géant	2	2	2	16	16	16
SM Disco	29	29	29	33	33	33
SM Devoto	24	24	24	33	34	34
SUP Devoto Express	33	34	36	6	6	7
Brésil	1 081	1 057	1 076	1 811	1 860	1 963
HM Extra	117	112	112	717	687	683
SM Pão de Açúcar	186	186	185	240	240	237
SM Extra & Mercado Extra	188	173	153	215	193	172
SM Compre Bem	0	13	28	0	18	33
Assai (discount)	126	144	166	506	598	713
SUP Mini Mercado Extra et Minuto Pão de Açúcar	265	235	237	65	58	58
Drugstores	127	123	123	10	9	9
+ Stations-service	72	71	72	58	58	58
Colombie	1 852	1 973	2 033	1 022	1 033	1 030
HM Éxito	90	92	92	485	486	485
SM Éxito et Carulla	162	161	158	212	212	210
SM Super Inter	71	73	70	64	67	66
Surtimax (discount)	1 409	1 531	1 588	225	229	221
<i>Dont "Aliados"</i>	<i>1 278</i>	<i>1 419</i>	<i>1 496</i>			
Cash & Carry	9	18	30	14	22	31
Éxito Express et Carulla Express	111	98	95	21	18	17
Cameroun	0	1	1	0	2	2
Cash & Carry	0	1	1	0	2	2
TOTAL INTERNATIONAL	3 050	3 147	3 226	3 030	3 091	3 191

(1) Parc France présenté hors Leader Price.

1.6. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Casino, Guichard-Perrachon

% de contrôle / % d'intérêt

EUROPE

France	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
	Distribution Casino France	Olenydis (Casino Express)	Codim 2	Casino Carburants	Floréal
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
	Franprix Leader Price Holding	Monoprix	Naturalia France	E-Trend (Mon Showroom)	Monoprix Online (ex-Sarenza)
	100 % / 78,98 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %		
	Cdiscount	RelevanC	MaxIT		
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	44 % / 44 %	50 % / 50 %	
	Easydis	Achats Marchandises Casino (AMC)	Horizon Achats	Mano-A	
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	73,62 % / 73,62 %	25,24 % / 30,57 %	
	L'Immobilière groupe Casino	Sudéco	GreenYellow	Mercialys	
100 % / 100 %	100 % / 100 %				
Casino Restauration	St Once				
100 % / 100 %	100 % / 100 %	50 % / 50 %			
Casino Agro	Geimex	Banque du groupe Casino			
100 % / 100 %					
Luxembourg	Casino Re				
	99,46 % / 78,91 %		100 % / 100 %		
Pays-Bas	Cnova				
		Pologne	Mayland Real Estate		

AMÉRIQUE LATINE ET CENTRALE

Argentine	100 % / 39,84 %			
	Libertad SA			
	99,94 % / 41,26 %	100 % / 73,62 %		
Brésil	Compania Brasileira de Distribuição	GreenYellow do Brasil Energia e Servicios		
	96,57 % / 39,84 %	97,95 % / 39,02 %	100 % / 73,62 %	
Colombie	Almacenes Éxito S.A.	Didetexco SAS (ex-Cdiscount Colombia)	GreenYellow Energia de Colombia	
	100 % / 39,84 %	75,10 % / 24,90 %		
Uruguay	Devoto Hermanos SA	Grupo Disco del Uruguay		

OCÉAN INDIEN

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

 Sociétés cotées

1.7. VALORISATION BOURSIÈRE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Au 31 décembre 2019, la valorisation boursière des sociétés cotées de Casino s'élève à près de 3 milliards d'euros en quote-part Casino.

Suite à la réorganisation de la structure du Groupe en Amérique latine, GPA détient désormais 96,6 % d'Éxito.

Sociétés cotées	Cours de bourse au 31/12/2019	Capitalisation boursière (100 %, en millions d'euros)	% de détention directe ⁽¹⁾	Quote-part de Casino (en millions d'euros)
GPA (Brésil)	87,65 BRL	5 170	41,3%	2 133
Cnova (France)	2,48 EUR	856	64,8 %	555
TOTAL (HORS MERCIALYS)				2 688
Mercialys	12,33 EUR	1 135	25,3 %	287
TOTAL				2 975

(1) Au 31 décembre 2019.



Chapitre 2

Informations financières et comptables

2.1. Rapport d'activité	23
2.2. Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020	29
2.3. Événements récents.....	33
2.4. Perspectives	34
2.5. Activité de la société mère	35
2.6. Filiales et participations	37
2.7. Comptes consolidés au 31 décembre 2019.....	40
2.8. Comptes sociaux au 31 décembre 2019.....	150

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

En 2019, les chiffres clés du groupe Casino ont été les suivants :

<i>(en millions d'euros, post IFRS 16)</i>	2019	2018 retraité	Variation	Variation TCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires consolidé HT	34 645	34 329	+ 0,9 %	+ 4,2 %
Marge commerciale	8 764	8 963	- 2,2 %	
EBITDA ⁽²⁾	2 640	2 669	- 1,1 %	+ 0,6 % ⁽³⁾
Dotations aux amortissements nettes	(1 348)	(1 305)	- 3,3 %	
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 292	1 364	- 5,3 %	- 3,1 % ⁽³⁾
Autres produits et charges opérationnels	(719)	(402)	- 78,9 %	
Résultat financier, dont :				
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	(356)	(320)	- 11,5 %	
<i>Autres produits et charges financiers</i>	(394)	(356)	- 10,5 %	
Résultat avant impôts	(176)	286	n.s.	
Produit (Charge) d'impôt	(137)	(188)	+ 27,0 %	
Quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises	46	60	- 24,2 %	
Résultat net des activités poursuivies	(268)	159	n.s.	
<i>dont part du Groupe</i>	(384)	(60)	n.s.	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	116	218	- 46,9 %	
Résultat net des activités abandonnées	(1 054)	(32)	n.s.	
<i>dont part du Groupe</i>	(1 048)	(57)	n.s.	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	(6)	25	n.s.	
Résultat net de l'ensemble consolidé	(1 322)	127	n.s.	
<i>dont part du Groupe</i>	(1 432)	(117)	n.s.	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	110	244	- 55,0 %	
Résultat net normalisé, Part du Groupe ⁽⁴⁾	212	327	- 35,4 %	- 34,9 %

(1) À taux de change constant. Le chiffre d'affaires est présenté en variation organique, hors essence et calendaire.

(2) EBITDA = ROC + dotations aux amortissements.

(3) À périmètre comparable, taux de change constants et hors hyperinflation.

(4) 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 afférents à ces retraitements et de l'application des règles IFRIC 23. Voir rubrique Indicateurs Alternatifs de Performance page 28.

Note : Les données sont présentées post IFRS 16. Via Varejo dont la cession a été finalisée le 14 juin 2019, est présentée en activité abandonnée en 2018 et du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 conformément à la norme IFRS 5. Leader Price est présentée en activité abandonnée en 2019 conformément à la norme IFRS 5. Les comptes 2018 ont été retraités permettant leurs comparabilités aux comptes 2019.

FAITS MARQUANTS

Plan de cession d'actifs en France

Le Groupe a lancé un vaste plan de cession d'actifs en France de 4,5 milliards d'euros au total (Voir rubrique Renforcement de la structure du Groupe au travers de plans stratégiques et financiers majeurs page 13).

Au cours de l'année 2019, le Groupe a cédé 1 milliard d'euros d'actifs, après 1,1 milliard d'euros en 2018.

Le 21 janvier 2019, le Groupe a annoncé la cession de 26 murs d'hypermarchés et de supermarchés à des fonds gérés par Fortress valorisés 501 millions d'euros, dont 392 millions d'euros ont été perçus le 11 mars 2019 à l'issue de la finalisation de la transaction. Le Groupe Casino reste également associé à la création de valeur de cette opération via une participation dans la société constituée par des fonds gérés par Fortress. Dans ce cadre et en fonction de la performance de la société, le Groupe Casino pourra percevoir dans les prochaines années jusqu'à 150 millions d'euros complémentaires.

Le 14 février 2019, le Groupe a cédé sa filiale spécialisée en restauration collective à Compass Group. L'opération a été finalisée le 1^{er} juillet 2019.

Le 22 avril 2019, le Groupe a annoncé la cession de murs de magasins à des sociétés affiliées à Apollo Global Management. Le 16 octobre 2019, le Groupe a finalisé la cession des murs de 31 hypermarchés et supermarchés à des sociétés affiliées à Apollo Global Management valorisés 465 millions d'euros. À cette occasion, Casino a perçu 327 millions d'euros pour le transfert de 30 actifs, 14 millions d'euros complémentaires devant être perçus d'ici 12 mois au transfert effectif d'un actif, qui a été décalé pour des raisons techniques ; un autre actif avait finalement été exclu du périmètre initial pour être cédé à un tiers d'ici fin 2019, aux mêmes conditions. Le Groupe Casino reste associé à la création de valeur de cette opération via une participation dans la société constituée par des fonds gérés par Apollo. Dans ce cadre et en fonction de la performance de la société, le Groupe Casino pourra percevoir dans les prochaines années jusqu'à 140 millions d'euros complémentaires.

Le 22 juillet 2019, le Groupe a annoncé un accord avec GBH pour la cession de sa filiale de distribution dans l'Océan Indien Vindémia pour une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros. Les activités de Vindémia se poursuivront et se développeront au sein de la branche grande distribution de GBH.

Le 19 septembre 2019, le Groupe a confirmé être entré en discussions avec Aldi France concernant la cession de Leader Price.

Le total des cessions d'actifs signées à date est de 2,8 milliards d'euros depuis juin 2018, dont 1,8 milliards d'euros encaissés à fin 2019, suite à l'annonce en mars 2020 de la signature avec Aldi d'un accord concernant la cession de Leader Price (Voir Chapitre Événements Récents page 33). Cet accord avec Aldi complète le plan de fermetures et cessions de magasins déficitaires dénommé Plan Rocado, initié fin 2018.

Plan de cessions et fermetures de magasins déficitaires en France dénommé Plan Rocado

Afin de se concentrer sur les formats porteurs, le Groupe a initié fin 2018 un plan de cessions et fermetures de magasins déficitaires appelé plan Rocado. Sur le parc de magasins intégrés, le Groupe a ainsi cédé 17 hypermarchés et 14 supermarchés déficitaires, et fermé 4 supermarchés déficitaires. Hors Leader Price, l'impact sur le chiffre d'affaires est 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 est de + 50 millions d'euros en année pleine (+ 18 millions d'euros sur 2019).

Plan de sauvegarde des sociétés mères du Groupe

Le 23 mai 2019, la société Casino a été informée par son actionnaire de référence Rallye de l'ouverture de procédures de sauvegarde concernant respectivement Rallye et ses filiales Cobivia et HMB, ainsi que les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris. Ces procédures ne concernent pas le groupe Casino, ni ses activités, ni ses collaborateurs, ni la poursuite de son plan stratégique en cours d'exécution.

Le 9 décembre 2019, les sociétés Rallye (y compris les filiales HMB, Alpétrol et Cobivia), Foncière Euris, Finatis et Euris (les "Sociétés") ont annoncé avoir finalisé leurs projets de plans de sauvegarde, élaborés avec le concours des administrateurs judiciaires. Des propositions d'apurement du passif ont par la suite été circulées par les mandataires judiciaires aux créanciers des Sociétés, en vue de recueillir leur acceptation ou leur refus sur ces propositions. Les sociétés Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris ont annoncé le 2 mars 2020 que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février 2020 leurs plans de sauvegarde.

Réorganisation de la structure du Groupe en Amérique latine

Au cours de l'année, le Groupe a réorganisé ses activités en Amérique latine.

Le 26 juin 2019, le Conseil d'administration de GPA, filiale du Groupe au Brésil, a approuvé la formation d'un comité *ad-hoc* afin d'examiner un projet de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine.

Ce projet incluait les étapes suivantes (i) une offre publique en numéraire lancée par GPA sur 100 % d'Éxito, à laquelle Casino apporte la totalité de sa participation (55,3 %) ; (ii) une acquisition par Casino des titres détenus par Éxito dans Ségisor (qui détient elle-même 99,9 % des droits de vote et 37,3 % des droits économiques de GPA), (iii) une migration des actions de GPA au Novo Mercado segment B3, avec la conversion des actions préférentielles (PN) en actions ordinaires (ON) selon une parité de 1:1.

Le 24 juillet 2019, le Conseil d'administration de Casino a approuvé la décision d'apporter sa participation dans Éxito à l'offre publique d'achat de GPA et l'achat de la participation d'Éxito dans GPA au travers de Ségisor pour un prix déterminé à partir d'une valeur de 109 BRL par action GPA.

Également, le Conseil d'administration de GPA a lancé ce même jour, par l'intermédiaire d'une filiale détenue à 100 %, une offre publique d'achat en numéraire visant la totalité du capital d'Éxito pour un prix de 18 000 COP par action.

Casino a annoncé en août 2019 que son conseil d'administration avait approuvé une modification finale de son offre d'acquisition de la participation détenue indirectement par Éxito dans GPA par l'intermédiaire de la société française Ségisor. L'offre modifiée comprend un prix par action GPA amélioré à 113 BRL.

Le 12 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Éxito et l'Assemblée générale de ses actionnaires ont approuvé la cession à Casino de toutes les actions détenues par Éxito dans Ségisor ouvrant la voie à : (i) l'acquisition par Casino des actions détenues par Éxito dans Ségisor ; et (ii) au lancement par GPA d'une offre publique d'achat exclusivement en numéraire sur Éxito.

Le 2 mars 2020, GPA est coté au Novo Mercado, lui permettant d'avoir accès à une base élargie d'investisseurs internationaux.

Casino détient désormais 41,2 % du capital de GPA, laquelle est elle-même l'actionnaire de contrôle d'Éxito (96,6 % du capital) et de ses filiales en Uruguay et en Argentine.

Renforcement de la structure financière du Groupe

Afin de renforcer encore davantage sa liquidité et sa structure financière, le groupe Casino a initié en octobre 2019 un plan de refinancement consistant en la levée de financement pour 1,8 milliard d'euros *via* un prêt à terme ("Term Loan B") pour 1 000 millions d'euros et une dette obligataire *high yield* sécurisée de 800 millions d'euros à échéance janvier 2024, et l'extension de 2 milliards d'euros des lignes de crédit confirmées en France en une nouvelle ligne de crédit confirmée à échéance octobre 2023.

La mise à disposition du *Term Loan B* et l'émission obligataire *High Yield* sécurisée ont permis au Groupe de financer le rachat d'obligations de maturité 2020, 2021 et 2022 pour un montant décaissé de 806 millions d'euros, de rembourser les lignes de crédit tirées pour 630 millions d'euros, de partiellement rembourser 50 % de la dette de Ségisor soit 198 millions d'euros et de payer les honoraires et commissions liés à la transaction. Le reliquat a été placé sur un compte séquestre exclusivement destiné au remboursement de la dette financière et a ainsi participé au remboursement le 9 mars 2020 de l'échéance obligataire pour un montant de 271 millions d'euros (y compris intérêts).

Cette opération a permis de porter la maturité de la dette du groupe à 3,8 ans, contre 3,3 ans avant l'opération.

Avec l'extension des lignes de crédit confirmées de 2 milliards d'euros, le groupe Casino dispose désormais de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées au 31 décembre 2019. La maturité moyenne de ces lignes est de 3,6 ans contre 1,6 an avant l'opération.

Le plan de refinancement a été finalisé en novembre 2019.

Extension du partenariat avec Amazon signé en 2018

Fort de la réussite du partenariat commercial lancé en septembre 2018 entre Monoprix et Amazon mettant à disposition des membres Amazon Prime résidant à Paris, des produits sélectionnés par Monoprix, le Groupe a annoncé le 23 avril 2019, le renforcement de son partenariat. Celui-ci s'articule autour des trois initiatives : (i) l'installation de casiers par Amazon dans 1 000 magasins du groupe Casino ; (ii) la mise à disposition de produits de marque Casino sur Amazon. Le 28 août 2019, l'offre est étendue aux produits Naturalia. Le 21 novembre 2019, le service a été déployé à Nice et 11 communes des Alpes-Maritimes.

Autres faits marquants

Le 6 mars 2019, l'alliance internationale d'Auchan Retail, du groupe Casino, de METRO et de DIA, dédiée à la vente de services aux fournisseurs opérant à l'international, Horizon International Services, a été officiellement lancée. Celle-ci couvre les 47 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique du Sud, dans lesquels ces entreprises opèrent.

Le 5 septembre 2019, le Groupe a annoncé que Vesa Equity Investment, véhicule d'investissement détenu par Daniel Křetínský, actionnaire de contrôle (53 %) et Patrik Tkáč (47 %) détenait 5 020 139 actions du groupe Casino, Guichard-Perrachon, soit 4,63 % du capital au 3 septembre 2019.

2.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ

Les commentaires du Rapport Financier annuel sont réalisés en comparaison à l'exercice 2018 sur les résultats des activités poursuivies. Les états consolidés 2018 et 2019 sont présentés post IFRS 16. La norme exige pour la plupart des locations la reconnaissance d'un actif (droit d'utilisation du bien loué) et d'un passif financier (loyers futurs actualisés), remplaçant la charge de loyer par une charge d'amortissement liée au droit d'utilisation et une charge d'intérêt financier liée à la dette de location. Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition "rétrospective complète" qui conduit à retraiter les comptes 2018 permettant leurs comparabilités aux comptes 2019.

Via Varejo dont la cession a été finalisée le 14 juin 2019, est présentée en activité abandonnée en 2018 et du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 conformément à la norme IFRS 5. Compte tenu de la décision prise en 2019 de céder Leader Price, cette activité est présentée en activité abandonnée en 2019 conformément à la norme IFRS 5. Les comptes 2018 ont été retraités permettant leurs comparabilités aux comptes 2019.

Les chiffres organiques sont présentés à périmètre constant, taux de change constant, hors essence et hors calendaire. Les chiffres comparables sont hors essence et hors calendaire.

PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

- Diverses opérations de cessions et prises de contrôle de magasins au cours de l'année 2018 et 2019 au sein de Franprix Leader Price.
- Opérations de cessions et fermetures de magasins déficitaires au cours de l'année 2018 et 2019.
- Finalisation de la cession de Via Varejo le 14 juin 2019.
- Reclassement de Leader Price en activité abandonnée.

EFFETS DE CHANGE

Les effets de change ont été négatifs en 2019 avec une dépréciation moyenne du BRL contre l'EUR de - 2,4 % par rapport à 2018.

Activités poursuivies (en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité	Var. totale	Var. TCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	34 645	34 329	+ 0,9 %	+ 4,2 %
EBITDA	2 640	2 669	- 1,1 %	+ 0,6 %
ROC	1 292	1 364	- 5,3 %	- 3,1 %
Résultat net normalisé, Part du Groupe	212	327	- 35,4 %	- 34,9 %

(1) À taux de change constant. Le chiffre d'affaires est présenté en variation organique, hors essence et calendaire.

2.1.1. Éléments majeurs de l'activité du Groupe en 2019

En France

- **Accélération du repositionnement stratégique sur les formats porteurs** avec la cession de Leader Price, portant le montant des cessions signées dans le cadre du plan de cession à 2,8 milliards d'euros ;
- **Volume d'affaires en croissance comparable de + 1,9 % ;**
- **24% de l'activité réalisée en E-commerce au T4 2019** vs 18% en 2018 ;
- **Progression de + 0,5 pt de la marge du ROC de distribution** qui s'établit à **3,8 %**, avec un ROC en croissance de + **12 % à 622 millions d'euros** ⁽¹⁾ ;
- **Réduction de la dette financière nette à 2,3 milliards d'euros** sous l'effet du plan de cession, avec un cash-flow libre récurrent (hors plans de cession et Rocade) de 367 millions d'euros ⁽²⁾ (**576 millions d'euros hors éléments exceptionnels**) ;

- **Étape importante dans la modernisation** du métier de distributeur avec le développement accéléré des **outils d'encaissement automatique** (self-scan par smartphone, caisses automatiques, magasins autonomes) et le développement de la **livraison à domicile** (entrepôt Ocado mis en service en version test le 18 mars 2020).

En Amérique latine

- **Simplification de la structure du Groupe en Amérique latine** avec le regroupement des activités sous la filiale GPA ;
- **Confirmation de l'excellente dynamique d'Assai** avec un chiffre d'affaires en croissance de + 22 % et une hausse de la marge de + 20 bp ⁽³⁾ ;
- **Succès des nouveaux formats d'Éxito** et amélioration de la marge de + 20 bp ⁽³⁾ ;
- **Transformation digitale et forte croissance du E-commerce** de près de + 40 % ⁽³⁾ ;

(1) Donnée post-IFRS16. En vision pré IFRS 16, le ROC France de la distribution est en hausse de + 5 %, soit une amélioration de la rentabilité de + 0,2 pt.

(2) Cash-flow libre hors plan de cession et plan Rocade, avant dividendes versés aux actionnaires de la société mère et aux porteurs de TSSDI, avant frais financiers, et y compris loyers (remboursement des passifs de loyers et intérêts au titre des contrats de location). 380 millions d'euros en vision pré IFRS16.

(3) Donnée publiée par la filiale.

2.1.2. France Retail

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
Chiffre d'affaires HT	16 322	16 786
EBITDA	1 467	1 413
Marge d'EBITDA	9,0 %	8,4 %
Résultat opérationnel courant	676	618
Marge opérationnelle courante	4,1 %	3,7 %

Le chiffre d'affaires France Retail s'élève à 16 322 millions d'euros en 2019 contre 16 786 millions d'euros en 2018. Les ventes sont en croissance de + 0,3 % en comparable, hors essence et calendaire. Y compris Cdiscount, le volume d'affaires est en progression de + 1,9 % en comparable sur l'année.

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

- Chez **Monoprix**, le **bio** représente 14 % du chiffre d'affaires en 2019. Le **E-commerce** est particulièrement dynamique, porté par le succès du partenariat avec **Amazon Prime Now** étendu cette année à de nouvelles villes et aux produits **Naturalia**. L'enseigne accélère le déploiement de ses magasins autonomes qui permettent l'ouverture de magasins en horaires élargis. Le format dédié au bio **Naturalia** poursuit son expansion.
- **Franprix** continue de déployer ses **magasins autonomes**, de développer son offre non alimentaire notamment au travers d'un partenariat avec **Hema**, de renforcer le **bio** et la **restauration**, dynamisant ainsi le **trafic clients**. Franprix a gagné 50 prix en 2019, récompensant tant son innovation continue dans tous les domaines (concepts, produits, initiatives en ressources humaines) que ses partenariats.
- Les **Supermarchés Casino** présentent un chiffre d'affaires du **bio** en croissance à deux chiffres sur l'année. L'enseigne poursuit le développement de ses **magasins autonomes** et des solutions digitales en magasins dont **Casino Max** qui enregistre un franc succès. Le E-commerce continue de se développer.

- La **Proximité** poursuit l'optimisation de son modèle avec un parc davantage opéré en franchise. L'enseigne renforce sa marque propre et le **bio** en croissance à deux chiffres sur l'année, tout en déployant ses **magasins autonomes**.

- Les **Hypermarchés Géant** affichent une tendance annuelle positive, portée par le **bio**, le **E-commerce**, le déploiement des corners spécialisés dits "**shop-in-shop**" et les initiatives digitales comme **Casino Max**. L'enseigne poursuit le déploiement des **magasins autonomes**.

En France, la **marge d'EBITDA** s'améliore de + 57 bp à 9,0 % du chiffre d'affaires.

Le **ROC France Retail** s'établit à 676 millions d'euros, en hausse de + 9,4 % au total par rapport à 2018. Le ROC de la distribution est en hausse de + 11,6 % à 622 millions d'euros. Le marge du ROC de distribution atteint 3,8 %. Pré IFRS 16, le ROC de la distribution s'élève à 517 millions d'euros, soit une croissance de + 4,9 % au total. Les effets du plan Rocado et des plans d'économies de coûts font plus que compenser la hausse des loyers de + 68 millions d'euros liées aux cessions de murs de magasins.

2.1.3. Nouvelles activités

GREENYELLOW

GreenYellow accélère le développement de son activité photovoltaïque avec le **triplément de son pipeline photovoltaïque à 451 MWc** ⁽¹⁾ à fin 2019. L'**EBITDA** sur l'année s'établit à **76 millions d'euros**.

GreenYellow réalise une **expansion géographique soutenue** avec des projets réalisés en Asie, en Amérique Latine, en Afrique et dans la zone Océan Indien.

GreenYellow continue de **diversifier son portefeuille de clients** auprès des pouvoirs publics (métropole de Saint Étienne), des aéroports (Colombie, Mauritanie, Réunion) et des industriels (dont Schneider Electrics et STMicroElectronics).

Parallèlement, GreenYellow poursuit sa **dynamique d'innovation** avec notamment une centrale solaire flottante en Thaïlande et le développement de système hybride ⁽²⁾ en Afrique.

La filiale énergie du Groupe réalise des **partenariats stratégiques** majeurs. La co-entreprise **Reservoir Sun** lancée avec Engie en octobre 2018 se positionne comme l'acteur référent de l'autoconsommation solaire en France avec 100 MWc sécurisés en un an. GreenYellow signe également un nouveau partenariat avec Allego dont le projet est de déployer le plus grand réseau de plateformes de recharge ultra rapide en France pour véhicules électriques.

DATA ET DATA CENTERS

Le **chiffre d'affaires cumulé Data et Data center s'établit à 67 millions d'euros** sur l'année, en croissance de + 51 % par rapport à 2018.

Dans les **Data**, les deux entités du groupe Casino, **3W.relevanC et Maxit, se rapprochent pour former relevanC**, un acteur incontournable du marketing digital. relevanC a pour vocation de fournir aux marques et aux distributeurs des solutions de recrutement et de fidélisation des clients, fondées sur le ciblage et la mesure au travers de deux pôles :

- relevanC advertising (anciennement 3w.relevanC) : solutions media et marketing, enrichies grâce à la data transactionnelle, les insights & la mesure qui permettent de répondre à toutes les problématiques marketing multicanales auprès de cibles d'acheteurs, et ;
- relevanC retail tech (anciennement Maxit) : développement de solutions technologiques permettant à tout distributeur d'optimiser la performance de ses actions marketing en utilisant ses données pour personnaliser la relation avec le client.

Le Groupe a créé un nouvel acteur d'envergure sur les **Data center, ScaleMax**. Cette année, ScaleMax diversifie son portefeuille de clients externes (BNP Paribas, Natixis, McGuff, etc.). 20 000 cœurs ont été déployés en un an sur le premier entrepôt.

2.1.4. E-commerce (Cdiscount)

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
GMV (volume d'affaires) publié par Cnova	3 899	3 646
EBITDA	69	39
<i>dont groupe Cdiscount</i>	<i>68</i>	<i>41</i>
<i>dont holdings</i>	<i>1</i>	<i>(2)</i>

Le **volume d'affaires ("GMV") du E-commerce** s'établit à 3,9 milliards d'euros, en croissance de + 9,1 % ⁽³⁾ en organique en 2019. La quote-part de la marketplace représente 38,1 % ⁽³⁾ du GMV, en croissance de + 3,7 pts. Cdiscount enregistre une contribution de + 3,4 pts ⁽³⁾ des services B2C à la croissance du GMV.

Le **mobile** représente 49,5 % du GMV, soit une hausse de + 5,5 points ⁽³⁾. En termes de **visiteurs uniques mensuels**, Cdiscount confirme sa place de numéro 2 en France sur l'année avec environ 20 millions de visiteurs uniques mensuels.

La **plateforme internationale** poursuit son expansion avec une progression de + 85 % sur un an, au quatrième trimestre 2019 ⁽³⁾.

La marge d'**EBITDA du E-commerce (Cdiscount)** s'améliore de + 153 bp, à 3,5 % du chiffre d'affaires, soit un EBITDA de 69 millions d'euros, en progression de + 30 millions d'euros, soutenue notamment par la marketplace et l'augmentation des revenus de monétisation tant dans les services B2B que B2C.

(1) MWc, Mega-Watt crete : puissance électrique maximale pouvant être fournie par une installation photovoltaïque dans des conditions standards.

(2) Hybridation : solaire avec système de stockage par batteries.

(3) Donnée publiée par la filiale.

2.1.5. Latam Retail

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
Chiffre d'affaires HT	16 358	15 577
EBITDA	1 104	1 217
Marge d'EBITDA	6,8 %	7,8 %
Résultat opérationnel courant	612	758
Marge opérationnelle courante	3,7 %	4,9 %

Le chiffre d'affaires du segment **Latam Retail** s'établit à 16 358 millions d'euros en 2019, en croissance organique de + 9,7 % et de + 4,0 % en comparable hors essence et calendaire.

Les ventes de **GPA Food au Brésil** sont en hausse de + 11,0 % en organique et de + 3,2 % en comparable hors essence et calendaire.

- Assaí (Cash & Carry) enregistre une croissance des ventes de + 21,9 %⁽¹⁾ en organique cette année portée par l'excellente performance des 22 magasins ouverts sur l'année et des précédentes expansions, ainsi que par la bonne performance comparable. La surface de ventes augmente de + 20 %⁽¹⁾. Assaí réaffirme son modèle d'activité et représente désormais plus de **51 % des ventes de GPA au Brésil**. Sur les cinq dernières années, son chiffre d'affaires a été multiplié par trois, avec une part de marché atteignant 28,5 %⁽¹⁾ soit + 750 bp sur la période.
- Chez **Multivarejo**, l'optimisation du portefeuille de magasins se poursuit. 92 magasins **Extra Super** ont été convertis cette année, soit 70 % du portefeuille, portant le parc de magasins **Mercado Extra** à 100 magasins et celui de **Compre Bem** à 28 magasins. 20 magasins **Pão de Açúcar** ont été rénovés cette année, totalisant ainsi 46 magasins de nouvelle génération et 40 %⁽¹⁾ des ventes de l'enseigne. Sur le format Proximité, 10 nouveaux magasins Minuto Pao de Açucar ont été ouverts. Les ventes s'inscrivent en hausse depuis sept trimestres consécutifs. Au sein des **Hypermarchés Extra**, une nouvelle segmentation du portefeuille de magasins s'établit, distinguant les magasins à forte performance et les magasins sujets à l'optimisation du portefeuille, pouvant engendrer des conversions de magasins au format Assaí et de potentielles cessions.

GPA continue de déployer sa **stratégie omnicanale**. La croissance annuelle du **e-commerce alimentaire** est en hausse de + 40 %⁽¹⁾, portée par l'expansion de la livraison express et du click & collect. **James Delivery** est désormais opérationnel dans 19 villes.

Le chiffre d'affaires d'**Éxito** s'inscrit en hausse de + 6,2 % en organique et de + 6,0 % en comparable, porté par le succès des formats Éxito Wow, Carulla Fresh Market et Surtimayorista. Le **E-commerce** accélère sa croissance, à + 37 %⁽¹⁾ en Colombie.

Le ROC des activités en Amérique latine hors crédits fiscaux et effets changes s'élève à 612 millions d'euros et est quasi stable. Chez GPA, la marge de ROC de Multivarejo est impactée par les investissements promotionnels et la marge de ROC d'Assaí hors crédits fiscaux augmente d'environ + 0,2 point. Chez Grupo Exito, la marge de ROC s'améliore d'environ + 0,2 point tirée par le succès des nouveaux concepts et l'E-commerce. Le ROC des activités en Amérique latine y compris crédits fiscaux et effets changes est en baisse de - 19,3 % en raison de l'absence de crédits fiscaux en 2019 et d'un effet change de près de - 4 %.

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 2019.

Les méthodes comptables exposées dans l'annexe aux comptes consolidés ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr.

(1) Données publiées par la filiale.

(2) Hors essence et calendaire.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires HT consolidé** de 2019 s'élève à 34 645 millions d'euros, contre 34 329 millions d'euros en 2018, soit une hausse de + 0,9 % au total, une hausse de + 4,2 % en organique⁽²⁾ et de + 2,2 % en comparable⁽²⁾.

L'impact des variations de périmètre sur le chiffre d'affaires est négatif à - 0,8 %. L'impact du change et de l'hyperinflation est négatif à - 1,9 %.

L'examen détaillé de l'évolution du chiffre d'affaires a été effectué plus haut dans les commentaires sur l'activité de chacun des 3 segments du Groupe.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)

Le **résultat opérationnel courant** en 2019 s'élève à 1 292 millions d'euros, contre 1 364 millions d'euros en 2018, soit une variation de - 5,3 % au total et de - 3,1 % à TCC.

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

Les **autres produits et charges opérationnels** font apparaître une charge nette de - 119 millions d'euros contre - 402 millions d'euros en 2018. Ils sont en baisse sur les segments Latam et E-commerce combinés.

En France, les autres produits et charges opérationnels représentent une charge de - 619 millions d'euros. La hausse des charges exceptionnelles est principalement non-cash (- 200 millions d'euros) et liée au plan de cession. Les charges cash liées au plan Rocado (- 95 millions d'euros) sont autofinancées par les cessions des magasins déficitaires. Les charges de restructuration hors plan Rocado sont en forte diminution (- 50 % vs 2018 et - 75 % vs 2016).

La charge nette de - 292 millions d'euros en 2018 en France concernait principalement les coûts de restructuration liés notamment à l'achèvement des grands plans de transformation du parc.

RÉSULTAT FINANCIER ET RÉSULTAT AVANT IMPÔT

Le **Résultat financier** de la période fait apparaître une charge nette de - 750 millions d'euros (contre une charge nette de - 676 millions d'euros en 2018) qui est composée :

- du coût de l'endettement financier net de - 356 millions d'euros (contre - 320 millions d'euros en 2018) ;
- des autres produits et charges financiers pour une charge nette de - 394 millions d'euros (contre - 356 millions d'euros en 2018).

Le **Résultat financier normalisé** de la période est de - 716 millions d'euros (- 448 millions d'euros hors charges sur passifs de loyers) contre - 629 millions d'euros en 2018 (- 411 millions d'euros hors charges sur passifs de loyers). En France, le résultat financier hors charges d'intérêts sur passifs de loyers est stable. Le résultat financier E-commerce est stable par rapport à 2018. En Amérique Latine, les charges financières sont en hausse en ligne avec le financement de GPA dans le cadre de l'OPA sur Éxito.

Le **Résultat avant impôt** s'élève à - 176 millions d'euros en 2019, contre 286 millions d'euros en 2018.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

L'**impôt sur les bénéfices** s'établit à - 137 millions d'euros contre - 188 millions d'euros en 2018.

La **quote-part de résultat des entreprises associées et coentreprises** est de 46 millions d'euros contre 60 millions d'euros en 2018.

La **part des intérêts minoritaires dans le résultat net des activités poursuivies** s'établit à 116 millions d'euros contre 218 millions d'euros en 2018. Après retraitement des éléments exceptionnels non récurrents, les intérêts minoritaires normalisés s'élèvent à 157 millions d'euros en 2019 contre 267 millions d'euros en 2018.

Le **Résultat Net Part du Groupe des activités poursuivies** s'établit à - 384 millions d'euros contre - 60 millions d'euros en 2018 en raison notamment d'une hausse des charges exceptionnelles non cash liées au plan de cession.

Le **Résultat Net des activités abandonnées, Part du Groupe** s'établit à - 1 048 millions d'euros contre - 57 millions d'euros en 2018 en raison principalement de dépréciations d'écarts d'acquisitions.

Le **Résultat Net Part du Groupe de l'ensemble consolidé** est de - 1 432 millions d'euros contre - 117 millions d'euros en 2018.

Le **Résultat net normalisé des activités poursuivies Part du Groupe** s'élève à 212 millions d'euros contre 327 millions d'euros en 2018, essentiellement dû à une baisse du résultat opérationnel courant au Brésil en lien avec l'absence de crédits fiscaux et à une évolution de la charge d'impôt en France liée à de moindres activations de déficits fiscaux qu'en 2018 (notamment Cdiscount) et à la transformation du CICE en exonération de charges sociales imposables.

Le **Bénéfice Net par action** normalisé dilué est de 1,62 euros contre 2,57 euros en 2018.

SITUATION FINANCIÈRE

La **Dette financière nette du groupe Casino** au 31 décembre 2019 est de **4,1 milliards d'euros** contre 3,4 milliards d'euros au 31 décembre 2018. L'augmentation de la dette financière nette du Groupe est liée à l'effet net de la réorganisation des activités en Amérique latine (rachat de la part d'Éxito dans GPA, OPA de GPA sur Éxito), tandis que la **dette financière nette France⁽¹⁾ s'inscrit en baisse à 2,3 milliards d'euros (contre 2,7 milliards d'euros à fin 2018)** et la dette E-commerce est quasi stable.

(1) Périmètre holding du groupe Casino, incluant notamment les activités françaises et les holdings détenues à 100 %.

Tableau de financement des activités poursuivies du Groupe

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité
EBITDA	2 640	2 669
Éléments exceptionnels	(401)	(257)
Autres éléments (frais de siège, dividendes des sociétés mises en équivalence)	(67)	2
Capacité d'autofinancement	2 172	2 414
Variation du BFR	92	(117)
Impôts	(259)	(236)
Flux générés par l'activité	2 004	2 061
Investissements (Capex bruts)	(1 107)	(1 188)
Cessions d'actifs (dont plan de cession)	890	1 230
Capex nets	(218)	43
Cash-flow libre ⁽¹⁾	1 786	2 104

(1) Avant dividendes versés aux actionnaires de la société mère et aux porteurs de TSSDI, avant frais financiers.

Le **cash-flow libre des activités poursuivies du Groupe avant dividendes et frais financiers** s'élève à 1 786 millions d'euros cette année. La variation de besoin en fond de roulement est de 92 millions d'euros contre - 117 millions d'euros en 2018.

Les **capitaux propres Part du Groupe** s'élèvent à 4 767 millions d'euros, contre 6 501 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, Casino en France ⁽¹⁾ dispose de 4,0 milliards d'euros de **liquidités**, se composant d'une **position de trésorerie brute de 1,7 milliard d'euros** et de **lignes de crédit disponibles de 2,3 milliards d'euros**. Le Groupe dispose par ailleurs de 193 millions d'euros sur un compte séquestre dédié au remboursement de l'obligation échue début mars 2020.

2.1.7. Indicateurs Alternatifs de Performance

Les définitions des principaux indicateurs non-GAAP sont disponibles sur le site du groupe Casino (<https://www.groupe-casino.fr/fr/investisseurs/information-reglementee-amf-documents-amf/>), notamment le résultat net normalisé qui est repris ci-dessous.

Le résultat net normalisé correspond au Résultat net des activités poursuivies corrigé (i) des effets des autres produits et charges opérationnels tels que définis dans la partie "Principes Comptables" de l'annexe annuelle aux comptes consolidés, (ii) des effets des éléments financiers non récurrents ainsi que (iii) des produits et

charges d'impôts afférents à ces retraitements et (iv) de l'application des règles IFRIC 23.

Les éléments financiers non récurrents regroupent les variations de juste valeur des dérivés actions (par exemple les instruments de *Total Return Swap* portant sur les titres GPA) et les effets d'actualisation monétaire de passifs fiscaux brésiliens.

Cet agrégat permet de mesurer l'évolution du résultat récurrent des activités.

(en millions d'euros, post IFRS 16)	2019	2018 retraité	Eléments de normalisation	2019 normalisé	2018 normalisé	Eléments de normalisation
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 292	1 364	0	1 292	1 364	0
Autres charges et produits opérationnels	(719)	(402)	402	0	0	719
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	574	962	402	1 292	1 364	719
Coût de l'endettement financier net	(356)	(320)	0	(356)	(320)	0
Autres produits et charges financiers ⁽¹⁾	(394)	(356)	47	(360)	(310)	34
Charge d'impôt ⁽²⁾	(137)	(188)	(13)	(253)	(201)	(116)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises	46	60	0	46	60	0
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(268)	159	436	369	595	637
dont intérêts minoritaires ⁽³⁾	116	218	49	157	267	41
dont part du Groupe	(384)	(60)	387	212	327	596

(1) Sont retraités des autres produits et charges financiers, principalement les effets d'actualisation monétaire des passifs fiscaux, ainsi que les variations de juste valeur des Total Return Swaps.

(2) Sont retraités de la charge d'impôt, les effets d'impôt correspondants aux éléments retraités ci-dessus.

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

(1) Périmètre holding du groupe Casino, incluant notamment les activités françaises et les holdings détenues à 100 %.

2.2. CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2020

Le premier trimestre 2020 a été marqué par l'épidémie du Covid-19 impactant l'ensemble des géographies et activités, avec une **hausse sans précédent de la demande adressée à la grande distribution alimentaire, les formats du Groupe** (proximité, magasins urbains, E-commerce) étant particulièrement sollicitées.

Un ensemble de mesures spécifiques ont été mises en œuvre pour répondre à la mission essentielle du Groupe, celle de sécuriser l'approvisionnement alimentaire des populations :

- **Protection des collaborateurs**, incluant la distribution généralisée de masques, gants et gels hydroalcooliques aux salariés des magasins et entrepôts ;
- **Protection des clients et adaptation du service** à leurs besoins spécifiques : gestes barrière en magasins, accélération de l'encaissement automatique (45 % en hypermarchés et 36 % en supermarchés en février-mars 2020), augmentation des capacités de livraison à domicile, du click & collect et du drive, soit un total de 20 000 commandes par jour au lieu de 6 500 au début du trimestre ;
- **Sécurisation de l'organisation logistique**, en lien avec les fournisseurs, pour faire face à la demande sans ruptures significatives.

En France, les formats urbains, la proximité et l'E-commerce, qui constituent le cœur du modèle d'affaires du Groupe, sont particulièrement sollicités depuis mi-mars.

Sur le premier trimestre 2020, l'EBITDA du périmètre combiné France et Cdiscount progresse de +67 millions d'euros par rapport au premier trimestre 2019, en lien notamment avec l'activité additionnelle depuis mi-mars. Sur 12 mois glissants, l'EBITDA de ce périmètre s'établit ainsi à **1 602 millions d'euros (948 millions d'euros nets des loyers versés)**.

Comme communiqué le 20 mars 2020, le groupe Casino a signé un accord avec Aldi France en vue de la **cession de magasins et d'entrepôts Leader Price en France métropolitaine, pour 735 millions d'euros** (y compris un complément de prix de 35 millions d'euros). Les travaux préparatoires au closing ont été engagés et suivent leur cours.

En Amérique latine, le Groupe connaît une accélération de son activité tant au Brésil qu'en Colombie, sur l'ensemble de ses formats, avec une croissance de + 14,0 % sur le trimestre.

Les éléments financiers définis par la documentation obligatoire (EBITDA, dette brute et trésorerie à fin mars en France et en Amérique latine) feront l'objet d'un communiqué dédié, publié postérieurement à la publication par GPA de ses résultats trimestriels.

Évolution du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2020	Croissance du chiffre d'affaires totale	Croissance du chiffre d'affaires organique ⁽¹⁾	Croissance du chiffre d'affaires comparable ⁽¹⁾
France Retail	3 885	- 0,6 %	+ 3,1 %	+ 5,8 %
Cdiscount	449	- 5,8 %	- 5,8 %	- 5,8 %
Total France	4 334	- 1,2 %	+ 2,0 %	+ 4,0 %
Latam Retail	3 960	- 0,4 %	+ 14,0 %	+ 8,5 %
TOTAL GROUPE	8 294	- 0,8 %	+ 7,9 %	+ 6,4 %
GMV Cdiscount ⁽²⁾	900	- 0,7 %	+ 0,0 %	n.a.

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Donnée publiée par la filiale.

Au premier trimestre 2020, l'impact du change est de - 6,9 % et l'effet essence ressort à - 0,6 %. L'effet périmètre s'établit à - 1,8 %. L'effet calendaire est de + 0,6 %.

Détails de l'activité

FRANCE RETAIL

Chiffre d'affaires HT par enseigne	Variation 4 ^{ème} trimestre 2019/4 ^{ème} trimestre 2018				Variation 1 ^{er} trimestre 2020/1 ^{er} trimestre 2019			
	4 ^{ème} trimestre 2019	Croissance totale	Croissance organique ⁽¹⁾	Croissance comparable ⁽¹⁾	1 ^{er} trimestre 2020	Croissance totale	Croissance organique ⁽¹⁾	Croissance comparable ⁽¹⁾
Monoprix	1 232	+ 0,0 %	+ 0,9 %	+ 0,2 %	1 156	+ 3,3 %	+ 2,3 %	+ 3,6 %
Supermarchés	775	- 2,9 %	- 2,5 %	+ 0,4 %	747	+ 3,2 %	+ 4,9 %	+ 7,4 %
<i>dont Supermarchés Casino ⁽²⁾</i>	737	- 3,3 %	- 2,7 %	+ 0,4 %	711	+ 3,2 %	+ 5,0 %	+ 7,5 %
Franprix	386	- 4,9 %	- 3,3 %	+ 0,6 %	412	+ 8,0 %	+ 7,8 %	+ 12,6 %
Proximité & Divers ⁽³⁾	607	- 9,6 %	- 4,8 %	- 1,0 %	622	- 1,5 %	+ 3,0 %	+ 9,5 %
<i>dont Proximité ⁽⁴⁾</i>	297	- 1,3 %	- 1,4 %	- 0,3 %	336	+ 8,8 %	+ 7,8 %	+ 11,5 %
Hypermarchés	1 164	- 6,3 %	- 0,2 %	- 0,5 %	948	- 10,0 %	- 0,7 %	+ 1,7 %
<i>dont Géant ⁽²⁾</i>	1 110	- 6,6 %	- 0,2 %	- 0,7 %	900	- 10,9 %	- 1,3 %	+ 1,5 %
<i>dont alimentaire</i>	720	- 12,7 %	n.a.	- 0,5 %	631	- 9,1 %	n.a.	+ 2,9 %
<i>dont non-alimentaire</i>	158	- 3,4 %	n.a.	- 4,2 %	97	- 18,8 %	n.a.	- 8,1 %
FRANCE RETAIL	4 164	- 4,3 %	- 1,2 %	+ 0,0 %	3 885	- 0,6 %	+ 3,1 %	+ 5,8 %

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Excluant les magasins Codim en Corse : huit supermarchés et quatre hypermarchés.

(3) Divers : essentiellement Vindémia, Geimex et Restauration.

(4) Le chiffre d'affaires comparable de la Proximité inclut la performance comparable des magasins franchisés.

En France, les **ventes du trimestre s'établissent à 3 885 millions d'euros, en croissance de + 5,8 % en comparable**. Les enseignes urbaines, la proximité et l'E-commerce sont particulièrement sollicités depuis le confinement mis en place le 17 mars. L'activité de E-commerce enregistre une croissance comparable de + 43 % sur le trimestre, et une activité multipliée par trois sur les quatre dernières semaines ⁽¹⁾, tirée notamment par la livraison à domicile, le drive et le click & collect.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, les enseignes ont mobilisé leurs ressources pour répondre aux besoins d'approvisionnement alimentaires des populations tout en protégeant la santé des collaborateurs et des clients :

- Dans les magasins de nombreuses **mesures sanitaires** ont été mises en place : distribution de masques et de gels hydroalcooliques aux salariés, installation de plexiglas de protection en caisse, respect des distances entre les clients, encouragement à l'utilisation des outils d'encaissement automatique.
- Les **solutions de E-commerce** ont été particulièrement renforcées permettant au Groupe de répondre à une demande très forte des consommateurs.
- Enfin, des **initiatives solidaires vis-à-vis des populations les plus fragiles et les plus exposées** ont été lancées : dons de 2 millions de masques au profit des personnels soignants, horaires réservés aux plus de 65 ans et au personnel soignant, numéro vert pour la livraison à domicile, paniers prêts à être livrés, arrondi solidaire en faveur du Secours Populaire et de la fondation AP-HP.

Au sein des enseignes :

- Le chiffre d'affaires de **Monoprix** est en croissance de + 3,6 % en comparable. Le **E-commerce** est particulièrement dynamique sur la période, porté par l'activité Amazon Prime Now et une forte hausse des commandes en mars via Monoprix.fr, avec une croissance rapide du click & collect. L'enseigne a développé un service de livraison prioritaire pour les commandes du personnel hospitalier dont bénéficient plus de 1 000 personnes. L'expansion se poursuit avec l'ouverture de huit magasins sur le trimestre (Monop' et Naturalia). L'entrepôt O'logistique de Fleury-Mérogis – s'appuyant sur la technologie robotisée d'Occo – est entré en service en version test le 18 mars 2020. Le service sera ouvert au public dans les prochaines semaines.
- Les **Supermarchés Casino** qui bénéficient de leur positionnement urbain enregistrent une croissance de + 7,5 % en comparable, avec une accélération depuis fin mars qui porte la croissance en 4S ⁽¹⁾ à + 15 %. L'activité E-commerce bénéficie de l'accélération du drive avec l'ouverture de 35 nouveaux sites sur le trimestre, du déploiement de la **livraison à domicile dans plus de 65 villes** (soit 15 de plus sur la période), et de la mise en place d'un partenariat avec Uber Eats. Par ailleurs, l'enseigne a continué de développer des **magasins autonomes** avec 142 magasins à date dont 42 nouveaux déploiements sur le premier trimestre 2020.
- Les ventes de **Franprix** qui bénéficie d'un maillage urbain très dense et d'une offre adaptée, s'inscrivent en hausse de + 12,6 % en comparable, accélérant à + 26 % sur les quatre dernières semaines ⁽¹⁾. L'enseigne a renforcé ses solutions de E-commerce avec des services de click & collect et de livraison à domicile. Un numéro vert a été mis en place pour la livraison de paniers de première nécessité à destination des personnes en difficulté.

(1) Données sur les 4 dernières semaines arrêtées au 20 avril 2020.

- Les ventes de la **Proximité** qui bénéficient du réseau de magasins le plus dense en France, s'inscrivent en hausse de **+ 11,5 % en comparable sur le trimestre accélérant à + 40 % sur les quatre dernières semaines**⁽¹⁾. Des solutions E-commerce ont été déployées au sein des différents réseaux avec un service click & collect disponible dans 364 magasins.
- Les ventes des **Hypermarchés Géant** sont en croissance de **+ 1,5 % en comparable** dont **+ 2,9 % en alimentaire**. Dans un contexte devenu plus difficile en France pour les grands hypermarchés depuis le confinement⁽²⁾, l'enseigne bénéficie en relatif de magasins à surface de vente adaptée et de l'accélération du drive. Une solution de livraison à domicile a par ailleurs été développée dans près de 41 villes (soit 12 de plus sur la période) et un partenariat avec Uber Eats a été mis en place. Enfin, le développement de magasins autonomes s'est poursuivi avec 39 magasins à date dont 20 déployés au premier trimestre 2020.

GREENYELLOW

Le premier trimestre 2020 confirme la dynamique de croissance de GreenYellow sur ses activités photovoltaïque et d'efficacité énergétique, avec la diversification de son portefeuille clients dans l'ensemble des géographies (dont Groupe SEB en Colombie, Valeo en Thaïlande, et quatre nouveaux projets à Madagascar).

DATA ET DATA CENTER

RelevanC (Data) continue de bénéficier d'une bonne dynamique. Le volume d'affaires atteint 20 millions d'euros, en croissance de + 92 % sur le trimestre tiré par l'activité advertising. L'activité Retail Tech a notamment déployé son offre de dématérialisation de catalogues.

ScaleMax (Data center) a acquis de nouveaux clients au cours du trimestre avec la signature de contrats avec les start-up Flying Whales et Ascendance Flight Technology. Casino a par ailleurs participé à la levée de fonds de 6 millions d'euros de Qarnot computing, partenaire de Casino dans la co-entreprise ScaleMax et spécialiste du calcul haute performance.

CDISCOUNT

Dans le contexte actuel **Cdiscount est pleinement opérationnel** et a enregistré un solide *current trading* sur les dernières semaines :

- **La filiale est pleinement opérationnelle** : les effectifs du siège ont recours au télétravail et les 10 entrepôts sont opérationnels avec des mesures de protection sanitaires strictes.
- **Cdiscount a lancé des initiatives pour répondre rapidement aux besoins des clients**, tant sur les modalités de livraisons à domicile que sur l'assortiment dont l'accent a été mis sur les **produits essentiels** en cette période (équipements de télétravail, loisirs à domicile, épicerie, hygiène et beauté, puériculture, produits d'entretien et articles pour les animaux).
- **Forte activité sur les dernières semaines avec une forte progression du GMV et une amélioration de la rentabilité portée par la croissance de la marketplace et des catégories mieux margées** :

- Depuis début avril⁽³⁾ : **GMV en croissance de + 40 %**, dont + 19 % sur les ventes en propre et + 69 % sur la marketplace qui représente 50,7 % du GMV, en progression de + 8,7 points *vs* 2019. Le taux de marge sur les ventes en propre est en hausse de + 9,9 points, liée à l'amélioration du mix.

- **Cdiscount a lancé des actions de solidarité** avec (i) la commande de **60 millions de masques** réservés à la vente aux **collectivités et PME**, (ii) des **dons de 60 000 masques** à des établissements médicaux et de tablettes et ordinateurs aux personnes confinées, et (iii) des **aides à destination des PME françaises** avec la simplification de la procédure d'inscription à la marketplace et la gratuité de l'abonnement pendant 6 mois.

Sur le premier trimestre, le **volume d'affaires ("GMV") de Cdiscount atteint 900 millions d'euros, stable sur le trimestre**⁽⁴⁾. **L'activité a rebondi en mars** après un début d'année difficile pour l'ensemble du marché compte tenu de soldes d'hiver plus courtes, et d'un ralentissement de la marketplace sur les deux premiers mois suite aux mesures de confinement d'abord en Chine, puis en Europe.

- Sur le trimestre la **quote-part de la marketplace continue de croître à 38,3 % du GMV** (+ 2,4 points par rapport à 2019), tirée par le service de Fulfillment by Cdiscount en progression de + 30 % avec une hausse de + 6,3 pts de sa quote-part de GMV.
- Le **GMV des services a été multiplié par 2,4** sur les deux premiers mois de l'année avec le voyage (x 3,3 sur janvier-février) et l'énergie (+ 50 % sur le premier trimestre) qui compte désormais plus de 100 000 clients.

La **plateforme internationale continue de se développer, avec une croissance du GMV de + 57 %**. Cdiscount compte 73 sites internet connectés, soit 26 de plus qu'à fin 2019, et livre dans 25 pays européens.

(1) Données sur les 4 dernières semaines arrêtées au 20 avril 2020.

(2) Cf. données panélistes (Nielsen et Kantar).

(3) Données depuis le début du mois d'avril, arrêtées au 20 avril 2020 sur la base de chiffres promis.

(4) Croissance organique: les chiffres incluent les ventes et services des showrooms mais excluent les ventes de biens techniques et les ventes de la catégorie maison réalisées dans les hypermarchés et supermarchés du groupe Casino (impact total d'exclusion de + 0,7 pts sur la croissance du GMV).

Chiffres clés ⁽¹⁾	1 ^{er} trimestre 2019	1 ^{er} trimestre 2020	Croissance publiée ⁽¹⁾	Croissance organique ⁽²⁾
GMV (volume d'affaires) total TTC ⁽³⁾	906	900	- 0,7 %	+ 0,0 %
Dont ventes en propre	493	452	- 8,3 %	
Dont marketplace	280	285	+ 1,5 %	
Quote-part marketplace (en %)	35,9 %	38,3 %		+ 2,4 pts
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	527	493	- 6,4 %	- 5,7 %
Trafic (en millions de visites)	255	247	- 3,2 %	
Quote-part trafic mobile (en %)	68,4 %	72,2 %		+ 3,8 pts
Clients actifs (en millions) ⁽⁴⁾	9,1	9,1		+ 0,9 %

(1) Données publiées par Cnova NV et non auditées. Les données publiées incluent l'ensemble des ventes de Cdiscount, y compris les ventes de produits techniques réalisées dans les hypermarchés et supermarchés du groupe Casino.

(2) Croissance organique : les chiffres incluent les ventes et services des showrooms mais excluent les ventes de biens techniques et les ventes de la catégorie maison réalisées dans les hypermarchés et supermarchés du groupe Casino (impact total d'exclusion de + 0,7 pts sur la croissance du GMV).

(3) Le GMV (gross merchandise volume) comprend, toutes taxes comprises, les ventes de marchandises, les autres revenus et le volume d'affaires de la marketplace (sur la base des commandes validées et expédiées) et inclut le volume d'affaires des services.

(4) Clients actifs à fin mars ayant effectué au moins un achat sur les sites et l'application Cdiscount au cours de la période des 12 mois correspondante.

LATAM RETAIL

Le chiffre d'affaires ⁽¹⁾ des activités du Groupe en **Amérique latine** (GPA Food et Éxito) est en hausse de + 8,5 % en comparable et de + 14,0 % en organique ce trimestre, marqué par une accélération des ventes sur les deux dernières semaines de mars dans l'ensemble des formats du fait de l'épidémie de Covid-19.

Dans ce contexte, le Groupe a mis en place, dans l'ensemble de ses géographies et enseignes, des **mesures pour protéger ses clients et collaborateurs**, avec notamment chez GPA la distribution de masques et de gels hydroalcooliques aux employés, l'installation de panneaux et de lignes de distanciation aux caisses.

- Le chiffre d'affaires du **Brésil (GPA Food)** ⁽²⁾ progresse de + 15,0 % en organique ce trimestre :

- **Assaí** enregistre une forte croissance organique de + 23,8 % portée par l'attractivité du format et le succès de la stratégie d'expansion avec **40 nouveaux magasins** ouverts au cours des 24 derniers mois. La croissance comparable d'Assaí s'inscrit en hausse de + 7,1 % malgré une forte base de comparaison (+ 10,7 % au premier trimestre 2019). Les ouvertures vont se poursuivre avec 14 magasins en cours de construction et trois hypermarchés en cours de conversion ;
- **Multivarejo**, en croissance de + 6,6 % en comparable, est tiré par les formats rénovés :
 - **Pão de Açúcar** bénéficie de la croissance de + 14 % des 46 magasins rénovés qui représentent 40 % du chiffre d'affaires de l'enseigne,
 - les enseignes **Compre Bem** et **Mercado Extra** affichent de très fortes croissances comparables de respectivement + 42 % et + 11 %,
 - les formats de **Proximité** confirment leur succès avec une croissance comparable de + 22,5 % malgré une base de comparaison élevée (+ 20 % au premier trimestre 2019),

- les 70 **Hypermarchés Extra** les plus dynamiques enregistrent une forte performance portée par des efforts promotionnels sur les marques de distributeur et l'attractivité de l'application "Clube Extra". L'enseigne poursuit l'optimisation de son parc avec la fermeture de cinq magasins, dont trois pour conversion en Assaí,
- la filiale poursuit sa stratégie de développement sur le digital et enregistre une **croissance de + 82 % de l'E-commerce alimentaire** avec une pénétration croissante, en particulier chez Pão de Açúcar.

L'épidémie de Covid-19 a eu un impact important sur les ventes à partir de la mi-mars (14-31 mars). Dans les magasins, les ventes ont progressé de + 16 % et le E-commerce alimentaire a enregistré une croissance de + 150 % sur la période. Les solutions de livraison alimentaire **James Delivery** et **Cheftime** ont enregistré une très forte activité avec une progression du nombre de commandes de respectivement + 862 % et + 90 %.

L'enseigne réaffirme son plan d'expansion, de rénovation et de conversion de magasins, dont le calendrier sera ajusté en fonction de la crise du Covid-19.

Le chiffre d'affaires du **Groupe Éxito** ⁽²⁾ progresse de + 12,1 % en comparable ce trimestre :

- **Colombie** : + 9,7 % en comparable portée par la campagne anniversaire d'Éxito et une augmentation de l'activité depuis mi-mars sur toutes les enseignes suite aux mesures de confinement ;
- **Uruguay** : + 11,8 % en comparable grâce à un tourisme dynamique et à une augmentation des ventes à partir de mi-mars du fait de l'épidémie de Covid-19 ;
- **Argentine** : + 46,0 % en comparable malgré un contexte économique difficile avec une croissance supérieure à l'inflation dans les formats Hypermarchés et Proximité et un E-commerce dynamique.

(1) Le chiffre d'affaires consolidé est impacté par un effet de change négatif de - 14,5 %.

(2) Donnée publiée par la filiale.

2.3. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Information par Rallye, actionnaire de référence du groupe Casino, de l'arrêté des plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales

La société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales Cobivia, HMB et Alpétrol, ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris. Le groupe Casino prend bonne note des décisions du Tribunal, qui emportent pour ces sociétés des engagements financiers à partir de 2023. Des informations complémentaires sont apportées en section 4.5 Procédures de sauvegarde des maisons mères de la société.

Signature d'un accord avec Aldi France en vue de la cession de magasins et d'entrepôts Leader Price en France métropolitaine, pour 735 millions d'euros

Le 20 mars 2020, le groupe Casino a annoncé la signature avec Aldi France d'une promesse unilatérale d'achat en vue de la cession de 3 entrepôts et de 567 magasins du périmètre Leader Price en France métropolitaine, pour une valeur d'entreprise de 735 millions d'euros (incluant un complément de prix de 35 millions d'euros, versé en cas de respect d'indicateurs opérationnels durant une période de transition). Avec cet accord, les magasins Leader Price transférés se développeront sous l'enseigne Aldi. Le Groupe Casino restera propriétaire de la marque Leader Price pour continuer à l'exploiter selon certaines conditions convenues avec Aldi, en France et à l'International.

2.4. PERSPECTIVES

Partie de la région Asie / Pacifique, l'épidémie de Covid-19 s'est rapidement étendue au cours des premiers mois de l'année 2020 au monde entier et a poussé les gouvernements de la plupart des pays à prendre des mesures sanitaires drastiques (fermetures des écoles, confinement, restriction de circulation, fermeture des lieux publics, etc.). Ces mesures ont un impact très significatif sur l'activité économique dans tous les pays où le Groupe est présent.

Dans ce contexte inédit le Groupe Casino est **pleinement mobilisé** pour sécuriser l'approvisionnement des populations tout en assurant la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients.

Les **atouts du Groupe (proximité, E-commerce, outils d'encaissement automatique)** sont mis au **service des clients** pour répondre à leurs besoins dans les meilleures conditions de sécurité.

Le Groupe poursuivra l'**adaptation accélérée de ses modes de fonctionnement et le développement de nouvelles offres répondant au contexte actuel inédit.**

Suite à la publication de son communiqué de chiffre d'affaires du premier trimestre 2020, le groupe Casino a apporté les éléments de *current trading* suivants :

- **Dans les enseignes alimentaires**, la croissance s'établit sur les quatre dernières semaines⁽¹⁾ à + 9 %, et + 12 % hors hypermarchés ;
- **Cdiscount** enregistre depuis le 1^{er} avril⁽²⁾ une hausse de + 40 % du GMV dont + 19 % sur les **ventes en propre** et + 69 % sur les **ventes marketplace**, portant la **quote-part marketplace à 50,7 % du GMV**.

Au-delà de l'effet de stockage initial, cette croissance s'explique par un **déplacement de la consommation alimentaire** vers la consommation à domicile, entraînant une **demande additionnelle pour la grande distribution**, tout particulièrement vers les **formats de proximité, les magasins urbains**, ainsi que vers l'**E-commerce**.

La croissance sur les quatre dernières semaines⁽¹⁾ atteint ainsi + 24 % en moyenne chez **Franprix, les Supermarchés Casino, et la Proximité**, qui font face à l'**afflux de nouveaux clients**, et une **croissance à trois chiffres de l'E-commerce alimentaire**, en particulier la livraison à domicile de **Monoprix** (Monoprix.fr et Amazon Prime Now).

Après un début d'année difficile pour l'ensemble du marché, **Cdiscount** a connu une **accélération majeure** de son activité depuis mars, avec une croissance du GMV de + 40 %⁽²⁾ sur le mois d'avril avec un assortiment adapté aux besoins des clients sur le non-alimentaire et le développement d'une nouvelle offre alimentaire de base. Cette croissance s'accompagne d'une **progression de la rentabilité**, sous l'effet de la croissance de la **quote-part marketplace qui atteint 50,7 %⁽²⁾ du GMV** sur le mois d'avril et d'une **progression de la marge sur les ventes en propre de + 9,9 points⁽²⁾** portée par l'amélioration du mix produit.

Dans ce contexte très volatile, aucun élément matériel connu à ce jour n'est de nature à remettre en cause les objectifs précédemment formulés par le Groupe. Néanmoins, compte tenu de l'incertitude concernant l'impact macro-économique et social du Covid-19 à horizon d'un an⁽³⁾, et par prudence, le Groupe n'est plus en mesure de formuler des objectifs chiffrés sur 2020-2021 comme indiqué dans son communiqué de résultats annuels 2019.

Le Groupe reste mobilisé sur l'ensemble des priorités déjà communiquées au marché, tant en terme de plans d'économies sur les coûts, de maîtrise des investissements et des stocks, que de développement sur ses priorités (magasins de proximité et premium, E-commerce, nouvelles activités) ainsi que sur son plan de cession.

Dans le contexte de la pandémie du Covid-19, le groupe Casino est plus que jamais concentré sur sa mission essentielle, la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire des populations, dans le respect des mesures nécessaires pour la santé des collaborateurs et des clients dans l'ensemble des lieux de travail et d'accueil du public.

(1) Données sur les 4 dernières semaines arrêtées au 20 avril 2020, hors VindémiA.

(2) Données depuis le début du mois d'avril, arrêtées au 20 avril 2020 sur la base de chiffres promis.

(3) Notamment le report au mois de juin des prochaines prévisions macro-économiques de l'INSEE et la Banque de France.

2.5. ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

2.5.1. 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 veille à l'application par les filiales des règles du Groupe en matière juridique et comptable.

Les faits marquants de l'exercice sont décrits au paragraphe 1 du préambule aux notes annexes aux comptes sociaux au 31 décembre 2019 (cf. § 2.7 du chapitre 2).

2.5.2. Commentaires sur les comptes

Les comptes annuels sont établis suivant les prescriptions du règlement ANC 2014-03 relatif au plan comptable général et modifié par ses règlements subséquents dont le règlement ANC 2018-01 du 20 avril 2018.

Les règles et méthodes comptables appliquées à l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont 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 2019, le total du bilan s'élève à 20 457,9 millions d'euros et les capitaux propres à 8 489,7 millions d'euros.

Les actifs immobilisés s'élèvent, à cette date, à 17 853,2 millions d'euros correspondant essentiellement à la valeur des titres de participations.

En 2019, la Société a réalisé un chiffre d'affaires, hors taxes, de 166,2 millions d'euros, contre 168,0 millions d'euros en 2018. 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 prestations de services.

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

Les dettes de la Société s'élèvent à 10 364,6 millions d'euros, contre 8 324,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le détail des emprunts et dettes financières ainsi que de l'endettement financier net figure dans l'annexe aux comptes sociaux (cf. note 13). Hormis les nouveaux financements mis en place à savoir le nouveau RCF, le *Term Loan B* et la dette obligataire *high-yield*, les dettes de Casino, Guichard-Perrachon ne font l'objet d'aucun collatéral ni d'actifs garantis.

Au 31 décembre 2019, la situation de liquidité de Casino, Guichard-Perrachon s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 220 millions d'euros, en totalité à plus d'un an ;
- une trésorerie disponible de 194 millions d'euros (dont 193 millions d'euros séquestrés) ;
- Casino, Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2019 ;
- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 3 879 millions d'euros ;
- un *Term-Loan B* de 1 000 millions d'euros.

En application des dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, vous trouverez, ci-après, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

	Art. D. 441 L-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Art. D. 441 L-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
			1 à 0 jour	31 à 30 jours	61 à 60 jours	91 à 90 jours	Total (1 jour et plus)			1 à 0 jour	31 à 30 jours	61 à 60 jours	91 à 90 jours	Total (1 jour et plus)
<i>(en milliers d'euros)</i>														
(A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	Total		0				81	0						61
	<i>dont Groupe</i>		0				9	0						56
	<i>dont Hors Groupe</i>		0				72	0						5
Montant total des factures concernées TTC	Total		1	798	408	(18)	78	1 267	0	4 420	2 149	539	1 072	8 180
	<i>dont Groupe</i>		1	0	0	0	0	0	0	4 409	2 149	539	1 072	8 169
	<i>dont Hors Groupe</i>		0	798	408	(18)	78	1 267	0	11	0	0	0	11
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	Total		0 %	1 %	1 %	0 %	1 %	2 %						
	<i>dont Groupe</i>		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
	<i>dont Hors Groupe</i>		0 %	1 %	1 %	0 %	0 %	2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT	Total								0 %	4 %	1 %	0 %	1 %	6 %
	<i>dont Groupe</i>								0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %
	<i>dont Hors Groupe</i>								0 %	3 %	1 %	0 %	1 %	5 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures exclues	Total						2							3
	<i>dont Groupe</i>						0							1
	<i>dont Hors Groupe</i>						2							2
Montant total des factures exclues TTC	Total						53							115
	<i>dont Groupe</i>						0							115
	<i>dont Hors Groupe</i>						53							0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code du commerce)														
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais légaux : 60 jours à compter de la date de la facture					Délais contractuels : Facturations trimestrielles avec paiements à échoir						

(1) Dont avoir à recevoir pour 205 milliers d'euros.

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2019 se traduit par un bénéfice de 3,8 millions d'euros, contre une perte de 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le résultat financier s'élève à - 465,3 millions d'euros contre 86,8 millions d'euros l'année précédente. Les mouvements des provisions et dépréciations en 2019 sont principalement constitués :

- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 24,6 millions d'euros ;
- d'une dotation pour dépréciation des titres de 1 669,5 millions d'euros comprenant Distribution Casino France pour 1 578,3 millions d'euros et Vindémia pour 84,4 millions d'euros ;
- d'une reprise de la provision pour risque de perte sur le *Total Return Swap* (TRS) portant sur les titres GPA pour 3,0 millions d'euros ;
- d'une reprise de la provision pour risque de perte sur le *Total Return Swap* (TRS) portant sur les titres Mercialsys pour 28,9 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôts s'élève, en conséquence, à - 461,5 millions d'euros, contre 82,7 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat exceptionnel est de - 214,8 millions d'euros, contre 1 050,6 millions d'euros en 2018. Il est notamment composé de :

- la provision pour pertes correspondant à la situation nette réévaluée négative de Casino Restauration pour 90,5 millions d'euros ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 30,9 millions d'euros ;
- les frais liés au refinancement de la Société pour 54,6 millions (cf. Faits marquants de l'exercice) ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 7,9 millions d'euros ;
- les frais liés à des opérations de périmètre pour 24,6 millions d'euros, dont principalement les frais concernant la simplification de la structure du Groupe en Amérique Latine (cf. Faits marquants de l'exercice).

Le résultat comptable avant impôts ressort à - 676,3 millions d'euros contre 1 133,3 millions d'euros en 2018.

Le résultat net après impôts de l'exercice s'élève à - 321,2 millions d'euros, contre 1 538,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

2.5.3. Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge une somme de 18 211 euros correspondant au montant des

amortissements des véhicules de tourisme non déductibles du résultat fiscal visés au 4 de l'article 39 du Code général des impôts. L'impôt supporté en raison des dites dépenses et charges s'élève à 5 831 euros.

2.6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

L'activité des principales filiales de la Société et des sociétés contrôlées est décrite aux pages 24 à 27.

La liste des sociétés consolidées figure aux pages 148 et 149.

Le tableau des filiales et participations figurant aux pages 179 et 180 contient tous renseignements sur les titres des filiales et participations détenues par la société Casino, Guichard-Perrachon.

2.6.1. Prises de participation et de contrôle en 2019

En 2019, les prises de participation directes et les prises de contrôle directes ou indirectes, dans le cadre de créations, d'acquisitions ou de transmissions universelles de patrimoines (fusions, dissolution sans liquidation) de sociétés ayant leur siège social en France, ont été les suivantes :

GRUPE CASINO PARTICIPATIONS FRANCE

Adethur (100 %), Casasam (100 %), Dinaly (100 %), Lyskah (100 %), Moyoz (100 %), Phoenix (50 %) et Vianesile (100 %).

■ Sous-groupe GreenYellow

Acsol 1 (100 %), Acsol 2 (100 %), Irsol 1 (100 %), Irsol 2 (100 %), GreenYellow Antilles 1 (100 %), GreenYellow Antilles 2 (100 %), GreenYellow Antilles 3 (100 %), GreenYellow Antilles 4 (100 %), GreenYellow Antilles 5 (100 %), GreenYellow Energy Supply & Services France (100 %), Spv Pv 17 (100 %), Spv Pv 18 (100 %), Spv Pv 19 (100 %), Spv Pv 20 (100 %), Spv Pv 21 (100 %), Spv Pv 22 (100 %), Spv Pv 23 (100 %), Thermique Solutions Industrie Commerce (100 %), Thermique Solutions Industrie Commerce 2 (100 %), Thermique Solutions Industrie Commerce 3 (100 %), Thermique Solutions Industrie Commerce 4 (100 %) et Thermique Solutions Industrie Commerce 5 (100 %).

■ Sous-groupe L'Immobilière Groupe Casino

Parking HM Albertville (99,02 %), Parking HM Annonay (99,02 %), Parking HM Larmor (99,02 %), Parking HM Mandelieu (99,02 %), Parking HM Marseille Valentine (99,02 %), Parking HM Montpellier Celleneuve (99,02 %), Parking HM Oyonnax (99,02 %), Parking SM Aix en Provence St Jérôme (99,02 %), Parking SM Antibes Badine (99,02 %), Parking SM Canet en Roussillon (99,02 %), Parking SM Cannes La Bocca (99,02 %), Parking SM Cannes Pont des Gabres (99,02 %), Parking SM Crest (99,02 %), Parking SM Le Pradet (99,02 %), Parking SM Le Rouret (99,02 %), Parking SM Marseille Delprat (99,02 %), Parking SM Marseille Michelet (99,02 %), Parking SM Mouans Sartoux (99,02 %), Parking SM St Raphaël (99,02 %), SE HM Amiens (99,02 %), SE HM Annonay (99,02 %), SE HM Aurillac (99,02 %), SE HM Auxerre (99,02 %), SE HM Bordeaux Villenave (99,02 %), SE HM Larmor (99,02 %), SE HM Mandelieu (99,02 %), SE HM Montpellier Celleneuve (99,02 %), SE HM Oyonnax (99,02 %), SE HM Villefranche-sur-Saône (99,02 %), SE HM Villeneuve Loubet (99,02 %), SE SM Aix en Provence St-Jérôme (99,02 %), SE SM Antibes Badine (99,02 %), SE SM Canet en Roussillon (99,02 %), SE SM Crest (99,02 %), SE SM Le Rouret (99,02 %), SE SM Marseille Michelet (99,02 %) et SE SM Mouans Sartoux (99,02 %).

GRUPE CDISCOUNT

C-Tech (100 %), C-Payment (100 %) et Maas (100 %).

GRUPE DISTRIBUTION CASINO FRANCE

Biot Distribution (100 %), Sumacas La Tour Bas Elne (100 %) et Sumacas Sarlat la Caneda (100 %).

■ Sous-groupe Franprix-Leader Price Holding

Bas Rhin Distribution (100 %), Distrileader Macon (100 %), Distrivisy (100 %), Elnedis Hard Discount (100 %), Estedis (100 %), Établissements Mesnil (100 %), Finadis (100 %), Formadine (100 %), Fresnes Distribution (100 %), Goussaindis (100 %), Holdevmag (100 %), Kembs Distribution (100 %), Lauradis (100 %), Leader Creusot (100 %), Leader Créancey (100 %), Leader Distribution Charente Maritime (100 %), Leader Distribution Chenove (100 %), Leader Distribution Fontaine (100 %), Leader Distribution Niepce (100 %), Leader Les Ulis (100 %), Leader Price Avranches (100 %), Leader Price Belleville (100 %), Leader Price Blois (100 %), Leader Price Champagnole (100 %), Leader Price Coromain (100 %), Leader Price Denisens (100 %), Leader Price Doubs (100 %), Leader Price Essey (100 %), Leader Price Feves (100 %), Leader Price Gercor (100 %), Leader Price Hirson (100 %), Leader Price Issoudun (100 %), Leader Price Laval (100 %), Leader Price Loiret (100 %), Leader Price Longuyon (100 %), Leader Price Magenta (100 %), Leader Price Montbizot (100 %), Leader Price Montmorot (100 %), Leader Price Mormant (100 %), Leader Price Mourière (100 %), Leader Price Mulatière (100 %), Leader Price Neuves Maisons (100 %), Leader Price Orge (100 %), Leader Price Ramberviller (100 %), Leader Price Raon (100 %), Leader Price Rémy (100 %), Leader Price Revin (100 %), Leader Price Roinville (100 %), Leader Price Rotrou (100 %), Leader Price Schweighouse (100 %), Leader Price Seine Maritime (100 %), Leader Price Sens (100 %), Leader Price Thionville (100 %), Leader Price Vaucelles (100 %), Leader Price Vverduin (100 %), Leader Price Villers (100 %), Leadfi (100 %), Leamag (100 %), LP Béziers (100 %), LPCazouls (100 %), LPNarbonne Nord (100 %), LPNarbonne Ouest (100 %), LPNarbonne Sud (100 %), LPSauvian (100 %), Maffidis (100 %), Mini LP 44 (100 %), Mini LP 70 (100 %), Minimarché Magasin 3 (100 %), Montbéliard Distribution (100 %), Nano Boutique 1 (100 %), Natdis (100 %), NewFPmag 18 (100 %), Ononys (100 %), Papedis (100 %), Pouzadis (100 %), RLPG Châteauroux (100 %), RLPG Tours (100 %), Saint Thibault Distribution (100 %), Socharles Hard Discount (100 %), Sodias (100 %), Sodiboulou (100 %), Sogebizons (100 %), Soultz Distribution (100 %), Vaillant Dis (100 %).

GRUPE CASINO RESTAURATION

DG Restauration Traiteur (100 %).

2.6.2. 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 de l'annexe aux 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'actionnaires, 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 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 de l'annexe aux comptes sociaux) et des comptes consolidés (cf. note 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

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 détenues par les familles fondatrices uruguayennes.

Un pacte d'actionnaires a été conclu entre Spice Investments Mercosur S.A. (filiale à 100 % d'Almacenes Éxito S.A.) et les actionnaires minoritaires de Disco, au travers duquel ces derniers s'engagent à ne pas développer d'activités pouvant concurrencer Disco dans la distribution alimentaire.

Cette obligation s'accompagne d'une garantie accordée par les actionnaires minoritaires par voie de nantissement des leurs actions dans Disco au bénéfice de Spice Investments Mercosur S.A.

Ce pacte d'actionnaires en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016 a été reconduit jusqu'au 30 juin 2019, date à laquelle il a pris fin.

GROUPE PAO DE AÇUCAR (BRÉSIL)

À l'issue de la réorganisation de la chaîne de détention capitalistique des actifs sud-américains du groupe Casino, réalisée du 12 septembre au 27 novembre 2019, le pacte d'actionnaires signé entre Almacenes Éxito S.A. ("Exito") et Casino, qui organisait depuis l'été 2015 le contrôle de la filiale brésilienne GPA au travers de la société Ségisor, n'a plus lieu d'être et a donc été résilié, Casino détenant désormais 100 % de la société Ségisor. La promesse de vente sur les titres, détenus par Éxito dans les entités participant à l'ancienne chaîne de détention/contrôle de GPA et dans GPA a de même été résiliée, dès lors que les titres sous promesse ont également été rachetés par Casino.

2.6.3. Actifs immobilisés nantis

Les actifs nantis par la Société ou les sociétés de son Groupe représentent une part non significative des actifs du Groupe (206 millions d'euros représentant 1 % des actifs non courants). Le montant de 206 millions d'euros n'inclut pas les garanties données dans le cadre de l'opération de refinancement du Groupe de novembre 2019 (note 11.5.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

2.6.4. 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 telles qu'indiquées en page 35.

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

La Société bénéficie également de l'assistance en matière stratégique de la société Euris, société de contrôle ultime dont M. Jean-Charles Naouri est Président et associé majoritaire. La société Euris assure une mission permanente de conseil en matière stratégique et de développement dont les termes sont fixés par une convention conclue en 2003 et ses avenants. Le montant versé par la Société au titre de cette mission s'est élevé en 2019 à 870 000 euros HT contre 760 000 euros HT en 2018.

En application des dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, 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.

Aucune convention, autre que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, n'est intervenue au cours de l'exercice 2019, 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 3.3.6 et 14 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. chapitre 2, § 2.6 du présent document).

Afin de renforcer la bonne gouvernance de la Société concernant en particulier les conventions entre parties liées, le Conseil d'administration a mis en place, en février 2015, 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. Cette procédure a pour objet de permettre de s'assurer de l'équilibre des opérations entre parties liées et, ainsi, de la protection des intérêts minoritaires. Les conventions réglementées y sont en particulier soumises. De plus amples informations figurent au paragraphe "Procédure d'examen préalable par le Comité d'audit des conventions entre parties liées," page 348 du présent document.

Suite à l'évolution du dispositif légal relatif aux conventions réglementées et courantes issu de la loi Pacte du 22 mai 2019 figurant à l'article L. 225-39 alinéa 2 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur la recommandation unanime du Comité gouvernance et RSE a décidé de confier au Comité d'audit l'évaluation régulière des conventions dites "courantes" conclues par la Société et approuvées, sur la recommandation du Comité d'audit, les termes de la Charte spécifique relative à la détermination et l'évaluation des conventions courantes lors de sa réunion du 12 décembre 2019. Cette charte établit par ailleurs une méthodologie permettant de classer les conventions relevant de l'article L. 225.38 du Code de commerce en conventions réglementées ou courantes selon le cas. De plus amples informations figurent au paragraphe "Procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conventions courantes conclues par la Société mise en place en application du second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce," page 349 du présent document.

2.7. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

2.7.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Casino, Guichard-Perrachon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Casino, Guichard-Perrachon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 25 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

■ Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

■ Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.3 "Changements de méthodes comptables et retraitement de l'information comparative" de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les modalités d'application et les impacts relatifs à la première application de la norme IFRS 16 "Contrats de location", les incidences de l'entrée en vigueur de l'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat", ainsi que le changement de présentation des coûts d'obtention de contrats.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

■ Évaluation des actifs et passifs détenus en vue de la vente et du résultat des activités abandonnées de Leader Price

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 2 "Faits marquants" et 3.5 "Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées" de l'annexe aux comptes consolidés</i>	
<p>Au 31 décembre 2019, les actifs et passifs détenus en vue de la vente de Leader Price s'élevaient respectivement à 1 362 et 706 millions d'euros, soit un actif net de 656 millions d'euros (environ 8 % des capitaux propres consolidés) et sont évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de la vente. Le résultat des activités abandonnées relatif à l'activité Leader Price représente, au titre de l'exercice 2019, une perte de 1 047 millions d'euros.</p> <p>Compte tenu de la contribution de l'activité Leader Price dans les comptes consolidés et de l'importance des estimations de la Direction sous-jacentes à la détermination :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (i) des actifs et passifs de Leader Price à présenter en actifs et passifs détenus en vue de la vente dont notamment l'allocation aux activités Leader Price du goodwill du groupe d'unités génératrices de trésorerie Franprix Leader Price ; ▪ (ii) de la juste valeur diminuée des coûts de la vente retenue par la Direction du Groupe pour l'actif net attribuable aux activités de Leader Price dans le contexte du processus de cession en cours et des modalités envisagées. La juste valeur retenue a conduit le Groupe à comptabiliser un montant de dépréciation de 704 millions d'euros au cours de l'exercice 2019, <p>nous avons estimé que l'évaluation de l'actif net de Leader Price détenu en vue de la vente et le résultat des activités abandonnées correspondant constituent un point clé de l'audit.</p>	<p>Dans le cadre de notre audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nous avons pris connaissance et apprécié la conformité à la norme IAS 36 de la méthode d'allocation du goodwill Franprix Leader Price aux activités de Franprix, de Leader Price et de Geimex qui est basée sur les valeurs relatives de chacune de ces activités. Nous avons apprécié les bases d'établissement de ces valeurs relatives et avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs effectués ; ▪ nous avons analysé les modalités d'allocation des autres actifs et passifs et du résultat des activités Franprix Leader Price aux activités de Leader Price ainsi que les conventions sous-jacentes retenues par la Direction pour réaliser certaines de ces allocations, en particulier celles concernant les structures communes aux activités Franprix et Leader Price ; ▪ nous avons apprécié les estimations de la Direction nécessaires à la détermination de la juste valeur diminuée des coûts de la vente attendus au regard i) des informations disponibles à ce stade du processus de cession ainsi que ii) des modalités envisagées par la Direction pour la mise en œuvre de cette cession en concertation avec l'acquéreur ; ▪ nous avons vérifié les modalités de calcul de la perte de valeur. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

■ Tests de dépréciation des goodwill et des marques

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 3 "Périmètre de consolidation", 10.1 "Goodwill", 10.2 "Autres immobilisations incorporelles" et 10.5 "Dépréciation des actifs non courants" de l'annexe aux comptes consolidés</i>	
<p>Au 31 décembre 2019, les valeurs nettes comptables des goodwill et des marques à durée de vie indéfinie inscrites dans l'état de la situation financière consolidée s'élevaient respectivement à 7 489 et 1 509 millions d'euros, soit environ 26 % du total des actifs consolidés.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe affecte ses goodwill et marques aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) comme indiqué dans la note 10.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés pour la mise en œuvre des tests de dépréciation. En 2019, ces dernières tiennent compte de la réorganisation opérée en France par le Groupe qui a conduit à scinder le groupe d'unités génératrices de trésorerie Franprix-Leader Price en trois groupes d'UGT : Franprix, Leader Price et Geimex.</p> <p>Les tests de dépréciation sont réalisés au moins une fois par an et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié selon les modalités décrites en note 10.1, 10.2 et 10.5 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des goodwill et des marques, constitue un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de leur caractère significatif dans les comptes consolidés ; ▪ de l'importance des estimations sur lesquelles repose notamment la détermination de leur valeur recouvrable parmi lesquelles les prévisions de chiffres d'affaires et de taux de marge de ces activités, les taux de croissance à l'infini utilisés pour la détermination de la valeur terminale, ainsi que les taux d'actualisation ; ▪ de la sensibilité de l'évaluation de ces valeurs recouvrables à certaines hypothèses. 	<p>Nous avons apprécié la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie mise en œuvre par la Direction.</p> <p>Nous avons également apprécié les principales estimations retenues en analysant en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la concordance des projections de flux de trésorerie avec les budgets et plans moyen terme établis par la Direction, ainsi que la cohérence des chiffres d'affaires et taux de marge avec les performances historiques du Groupe, dans le contexte économique dans lequel le Groupe inscrit ses activités ; ▪ les modalités et les paramètres retenus pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation à partir des dernières données de marché disponibles et comparé les résultats obtenus avec (i) les taux retenus par la Direction et (ii) les taux observés sur plusieurs acteurs évoluant dans le même secteur d'activité que le Groupe ; ▪ les scénarios de sensibilité retenus par la Direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés et notamment celles relatives aux analyses de sensibilité.</p>

■ Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 1.3 “Changements de méthodes comptables et retraitement de l’information comparative” et 7 “Contrats de location” de l’annexe aux comptes consolidés</i>	
<p>Le Groupe applique la norme IFRS 16 “Contrats de location” au 1^{er} janvier 2019, de façon rétrospective pour chaque période antérieure pour laquelle elle présente l’information financière. Les informations comparatives relatives à l’exercice précédent ont ainsi été retraitées et l’incidence cumulée de la première application a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.</p> <p>La première application de la norme a conduit à présenter au 1^{er} janvier 2018 des actifs au titre de droits d’utilisation pour une valeur nette de 4 491 millions d’euros et des passifs de loyers d’un montant de 4 150 millions d’euros.</p> <p>Comme précisé en note 7 “Contrats de location” de l’annexe aux comptes consolidés, ces contrats de location concernent principalement des actifs immobiliers.</p> <p>Nous avons considéré que la première application de la norme IFRS 16, en particulier sur les contrats de locations de biens immobiliers, constitue un point clé de l’audit en raison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l’importance des impacts comptables liés à la première application de ces contrats dans les comptes consolidés ; ▪ la volumétrie de ces contrats de location à recenser et à analyser au sein du Groupe en tenant compte des exemptions retenues par la Direction ; ▪ l’importance du recours par la Direction aux estimations, jugements et hypothèses notamment au titre de la détermination de la période exécutoire et du taux d’actualisation pour la détermination de la valeur des actifs au titre des droits d’utilisation et des passifs de loyers des contrats de location immobiliers basée à la date de début du contrat sur les loyers futurs actualisés. 	<p>Dans le cadre de notre audit, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pris connaissance du dispositif de contrôle interne y compris système d’information et testé les contrôles clés applicatifs et manuels mis en place par la Direction pour assurer (i) le caractère exhaustif et exact des données contractuelles relatives aux contrats de location et (ii) la correcte valorisation des actifs au titre des droits d’utilisation et des passifs de loyers que nous avons estimé les plus pertinents ; ▪ analysé et apprécié la pertinence des principales hypothèses retenues par le Groupe notamment le taux d’actualisation et la durée de location, en particulier pour les contrats disposant d’options de renouvellement ou de résiliation, desquels résultent la valeur des actifs au titre de droits d’utilisation et des passifs de loyers des biens immobiliers ; ▪ testé le caractère exhaustif des bases de données des biens immobiliers utilisées, en analysant les charges locatives résiduelles au regard notamment des exemptions proposées par la norme et appliquées par le Groupe : contrats de location de 12 mois ou moins et contrats dont le bien sous-jacent est de faible valeur ; ▪ rapproché pour un échantillon de contrats les informations utilisées pour la détermination des actifs au titre de droits d’utilisation et des passifs de loyers avec les documents contractuels sous-jacents ; ▪ recalculé pour un échantillon de contrats la valeur des actifs au titre des droits d’utilisation et des passifs de loyers correspondants et comparé nos résultats avec ceux déterminés par le Groupe. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l’annexe aux comptes consolidés.</p>

■ Respect des ratios bancaires

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 2 “Faits marquants” et 11.5 “Objectifs et politiques de gestion des risques financiers” de l’annexe aux comptes consolidés</i>	
<p>Certains contrats d’emprunt et de lignes de crédit comme mentionné dans la note 11.5.4. Risque de liquidité de l’annexe aux comptes consolidés prévoient l’obligation pour le Groupe, de respecter des ratios au titre des “covenants bancaires” au 31 décembre 2019. Par ailleurs, au cours du 4^e trimestre 2019 le Groupe a finalisé son plan de refinancement se traduisant par la levée de financement sécurisé pour 1,8 milliard d’euros à échéance janvier 2024 et l’extension de 2 milliards d’euros des lignes de crédits confirmées en France en une nouvelle ligne de crédit confirmée “RCF” à échéance octobre 2023, cette dernière faisant l’objet de covenants bancaires applicables à compter du 31 mars 2020. Le non-respect des covenants bancaires est susceptible d’entraîner l’exigibilité immédiate de tout ou partie des dettes concernées.</p> <p>Nous avons considéré que le respect des ratios constitue un point clé de l’audit car leur non-respect serait susceptible d’avoir des incidences sur la disponibilité des lignes de crédits confirmées du Groupe telles que présentées dans l’annexe aux comptes consolidés, la présentation en courant/non courant des dettes financières dans les comptes consolidés et, le cas échéant, sur la continuité d’exploitation.</p>	<p>Dans le cadre de notre audit, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analysé la documentation bancaire et obligataire du Groupe dont notamment les covenants afin de comprendre la définition des ratios ; ▪ pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif au suivi de la liquidité et de la dette financière nette du Groupe dont notamment les processus (i) d’établissement des prévisions de trésorerie, (ii) de suivi de la dette financière nette et (iii) de calcul des ratios et du respect des covenants bancaires ; ▪ vérifié l’exactitude arithmétique du calcul des ratios produits par la Direction au 31 décembre 2019. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l’annexe aux comptes consolidés, notamment celles relatives au respect des covenants relatifs aux financements concernés.</p>

■ Reconnaissance des crédits de taxes et suivi des passifs fiscaux éventuels chez GPA

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 5.1 "Indicateurs clés par secteur opérationnel", 6.8 "Autres actifs courants", 6.9.1 "Composition des autres actifs non courants" et 13.3 "Passifs et actifs éventuels" de l'annexe aux comptes consolidés</i>	
<p>Dans le cadre de ses activités de distribution chez GPA, le Groupe comptabilise des crédits de taxes ICMS. Le solde de ces crédits comptabilisés s'élève à 580 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ces crédits ont été reconnus dans la mesure où leur recouvrabilité est considérée probable par GPA.</p> <p>Par ailleurs, comme décrit dans la note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe évalue à 262 millions d'euros le montant de l'actif éventuel de crédits de taxes PIS et COFINS relatif à l'exclusion de l'ICMS de la base de calcul de ces deux taxes.</p> <p>Au Brésil, GPA est également engagé dans diverses procédures administratives et judiciaires découlant notamment de réclamations fiscales effectuées par l'administration brésilienne. Une partie de ces risques fiscaux, évalués à 2 165 millions d'euros au 31 décembre 2019, ont été qualifiés de passifs éventuels et n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'une provision au 31 décembre 2019, comme indiqué dans la note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons estimé que la comptabilisation et la recouvrabilité des crédits de taxes, d'une part, et l'évaluation et le suivi des passifs fiscaux éventuels au Brésil, d'autre part, constituent des points clés de l'audit en raison (i) de l'importance dans les comptes du solde des crédits de taxes à recevoir, de l'actif éventuel de crédits de taxes PIS et COFINS à recevoir et du montant des passifs fiscaux éventuels au 31 décembre 2019, (ii) de la complexité de la législation fiscale brésilienne en matière de taxes et (iii) de l'utilisation de jugements et estimations de la Direction dans le cadre de la comptabilisation des crédits de taxes et de l'évaluation des passifs fiscaux éventuels.</p>	<p>Nous avons mené des entretiens avec différentes personnes exerçant des responsabilités dans l'organisation de GPA pour identifier et obtenir une compréhension des crédits de taxes et des litiges existants, ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant.</p> <p>Concernant ces crédits de taxes à recevoir, nous avons analysé, avec l'aide de nos spécialistes en taxes indirectes brésiliennes intégrés dans l'équipe d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le dispositif de contrôle interne relatif au processus mis en place par la Direction pour assurer leur suivi et leur recouvrabilité et avons testé les contrôles clés associés ; ▪ les hypothèses retenues par la Direction dans l'établissement de leur plan de recouvrement ; ▪ la documentation relative à la comptabilisation des crédits de taxe ICMS sur l'exercice ou à la qualification en tant qu'actif éventuel de crédits de taxes PIS et COFINS. <p>Concernant les passifs éventuels, nous avons, avec l'aide de nos spécialistes en fiscalité brésilienne intégrés dans l'équipe d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif au processus d'identification, de suivi et d'estimation du niveau de risque associé aux différents litiges et avons testé les contrôles clés associés ; ▪ rapproché la liste des litiges identifiés avec les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats des filiales brésiliennes que nous avons interrogés afin d'en apprécier l'existence, l'exhaustivité et la valorisation ; ▪ pris connaissance des éléments de procédures et/ou avis juridiques ou techniques rendus par les cabinets d'avocats ou experts externes choisis par la Direction, en vue d'apprécier la correcte comptabilisation des différents litiges ou leur qualification en tant que passifs éventuels ; ▪ rapproché les estimations de risque établies par le Groupe avec les éléments chiffrés communiqués en annexe aux comptes consolidés au titre des passifs fiscaux éventuels. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

■ Évaluation des avantages commerciaux à percevoir auprès des fournisseurs en fin d'exercice

Risque identifié	Notre réponse
<p><i>Se référer aux notes 6.2 "Coût d'achat complet des marchandises vendues" et 6.8 "Autres actifs courants" de l'annexe aux comptes consolidés</i></p> <p>Dans le cadre de ses activités de distribution, le Groupe perçoit de ses fournisseurs des avantages commerciaux sous la forme de ristournes et de coopérations commerciales.</p> <p>Ces avantages, généralement rémunérés sur la base d'un pourcentage défini contractuellement en fonction du volume d'achats et appliqué aux achats effectués auprès des fournisseurs, sont comptabilisés en minoration du coût d'achat complet des marchandises vendues.</p> <p>Compte tenu de l'impact significatif de ces avantages sur le résultat de l'exercice, de la multiplicité des contrats concernés et de la nécessité pour la Direction d'estimer, pour chacun des fournisseurs, le pourcentage final de remise déterminé en fonction du volume des achats associés, nous avons estimé que l'évaluation des avantages commerciaux à percevoir auprès des fournisseurs en fin d'exercice constitue un point clé de l'audit.</p>	<p>Dans le cadre de notre audit :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif au processus de suivi de ces avantages commerciaux dans les différentes filiales significatives du Groupe et avons effectué des tests sur les contrôles clés mis en place par la Direction ;▪ nous avons rapproché, sur la base d'un échantillon de contrats, les termes contractuels relatifs aux avantages commerciaux à percevoir auprès des fournisseurs avec leur évaluation ;▪ nous avons apprécié, sur la base d'un échantillon de contrats, les estimations retenues par la Direction pour déterminer les avantages commerciaux à percevoir en fin d'exercice, en particulier l'évaluation des volumes d'achats en fin d'année utilisés pour déterminer le pourcentage final de remise pour chacun des fournisseurs ainsi que le montant des factures à émettre ;▪ nous avons rapproché les créances constatées au bilan avec les encaissements obtenus postérieurement à la date de clôture.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 25 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

■ Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Casino, Guichard-Perrachon par votre Assemblée générale du 29 avril 2010.

Au 31 décembre 2019, nos cabinets étaient dans la dixième année de leur mission sans interruption. Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes depuis 1978.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

■ Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

■ Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Yvon SALAÛN

Alexis HURTREL

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET

2.7.2. États financiers consolidés

2.7.2.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité ⁽¹⁾
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires, hors taxes	5/6.1	34 645	34 329
Autres revenus	6.1	665	533
Revenus totaux	6.1	35 310	34 862
Coût d'achat complet des marchandises vendues	6.2	(26 547)	(25 899)
Marge des activités courantes	5.1	8 764	8 963
Coûts des ventes	6.3	(6 100)	(6 244)
Frais généraux et administratifs	6.3	(1 371)	(1 355)
Résultat opérationnel courant	5.1	1 292	1 364
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		3,7 %	4,0 %
Autres produits opérationnels	6.5	61	350
Autres charges opérationnelles	6.5	(779)	(751)
Résultat opérationnel		574	962
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		1,7 %	2,8 %
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	11.3.1	39	37
Coût de l'endettement financier brut	11.3.1	(396)	(356)
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	(356)	(320)
Autres produits financiers	11.3.2	265	122
Autres charges financières	11.3.2	(659)	(478)
Résultat avant impôt		(176)	286
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		- 0,5 %	0,8 %
Produit (Charge) d'impôt	9.1	(137)	(188)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	3.3.3	46	60
Résultat net des activités poursuivies		(268)	159
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		- 0,8 %	0,5 %
dont, part du Groupe		(384)	(60)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle		116	218
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	3.5.2	(1 054)	(32)
dont, part du Groupe	3.5.2	(1 048)	(57)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle	3.5.2	(6)	25
ENSEMBLE CONSOLIDÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		(1 322)	127
dont, part du Groupe		(1 432)	(117)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	110	244

■ Résultat net par action

(en euros)	Notes	2019	2018 retraité ⁽¹⁾
Des activités poursuivies, part du Groupe			
▪ de base	12.10.2	(3,90)	(1,00)
▪ dilué		(3,90)	(1,00)
De l'ensemble consolidé, part du Groupe			
▪ de base	12.10.2	(13,61)	(1,52)
▪ dilué		(13,61)	(1,52)

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à des changements de méthode (essentiellement liés à la norme IFRS 16 "Contrats de location") ainsi que le classement de Leader Price en activité abandonnée (note 1.3).

2.7.2.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité ⁽¹⁾
Résultat net de l'ensemble consolidé	(1 322)	127
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	(128)	(775)
Couvertures de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture ⁽²⁾	(27)	19
Écarts de conversion ⁽³⁾	(110)	(779)
Instruments de dette évalués à la juste valeur par OCI	6	2
Quote-part des entreprises associées et des coentreprises dans les éléments recyclables	(4)	(10)
Effets d'impôt	6	(6)
Éléments non recyclables en résultat	(14)	(13)
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI	(1)	(2)
Écarts actuariels	(18)	(15)
Quote-part des entreprises associées et des coentreprises dans les éléments non recyclables	(1)	(2)
Effets d'impôt	6	6
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice, nets d'impôt	(142)	(788)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU TITRE DE L'EXERCICE, NET D'IMPÔT	(1 464)	(661)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(1 526)</i>	<i>(449)</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>61</i>	<i>(211)</i>

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à des changements de méthode (essentiellement liés à la norme IFRS 16 "Contrats de location") (note 1.3).

(2) La variation de la réserve de coût de couverture relative aux exercices 2019 et 2018 n'est pas significative.

(3) La variation négative de l'exercice 2019 de 110 millions d'euros résulte principalement de la dépréciation des monnaies brésilienne, argentine et uruguayenne pour respectivement 70, 57 et 54 millions d'euros partiellement compensée par l'appréciation de la monnaie colombienne pour 68 millions d'euros. En 2018, la variation négative de 779 millions d'euros résultait principalement de la dépréciation des monnaies brésilienne et colombienne pour respectivement 678 et 43 millions d'euros.

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

2.7.2.3. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2018 retraité ⁽¹⁾
Goodwill	10.1	7 489	8 682	9 092
Immobilisations incorporelles	10.2	2 296	2 265	2 266
Immobilisations corporelles	10.3	5 113	5 843	7 325
Immeubles de placement	10.4	493	497	494
Actifs au titre de droits d'utilisation	7.1.1	4 837	4 592	4 491
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	3.3.3	341	500	563
Autres actifs non courants	6.9	1 183	1 151	1 091
Actifs d'impôts différés	9.2.1	772	667	619
Actifs non courants		22 524	24 197	25 942
Stocks	6.6	3 775	3 834	3 806
Créances clients	6.7	836	905	888
Autres actifs courants	6.8	1 536	1 383	1 231
Créances d'impôts courants		111	165	138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	3 572	3 730	3 391
Actifs détenus en vue de la vente	3.5.1	2 491	8 433	7 549
Actifs courants		12 320	18 450	17 003
TOTAL ACTIFS		34 844	42 647	42 945

Passifs

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2018 retraité ⁽¹⁾
Capital social	12.2	166	168	170
Primes, titres auto-détenus, autres réserves et résultats		4 602	6 333	7 227
Capitaux propres part du Groupe		4 767	6 501	7 397
Intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	3 523	5 208	5 373
Capitaux propres	12	8 291	11 709	12 770
Provisions pour retraites et engagements assimilés non courantes	8.2	357	366	358
Autres provisions non courantes	13.1	458	481	514
Dettes financières brutes non courantes	11.2	8 100	6 782	7 202
Passifs de loyers non courants	7.1.1	3 937	3 560	3 485
Dettes non courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	3.4.1	61	63	28
Autres dettes non courantes	6.10	181	464	478
Passifs d'impôts différés	9.2.2	566	667	740
Passifs non courants		13 661	12 384	12 806
Provisions pour retraites et engagements assimilés courantes	8.2	11	11	11
Autres provisions courantes	13.1	153	160	167
Dettes fournisseurs		6 580	6 668	6 644
Dettes financières brutes courantes	11.2	1 549	2 199	1 475
Passifs de loyers courants	7.1.1	740	677	665
Dettes courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	3.4.1	105	126	143
Dettes d'impôts exigibles		48	124	88
Autres dettes courantes	6.10	2 839	2 613	2 483
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	3.5.1	867	5 977	5 693
Passifs courants		12 892	18 554	17 369
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		34 844	42 647	42 945

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à des changements de méthode (essentiellement liés à la norme IFRS 16 "Contrats de location") (note 1.3).

2.7.2.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité ⁽¹⁾
Résultat avant impôt des activités poursuivies		(176)	286
Résultat avant impôt des activités abandonnées	3.5.2	(979)	27
Résultat avant impôt de l'ensemble consolidé		(1 156)	314
Dotations aux amortissements	6.4	1 348	1 305
Dotations aux provisions et dépréciation	4.1	241	266
Pertes/(gains) liés aux variations de juste valeur	11.3.2	40	45
Charges/(produits) calculés liés aux stock-options et assimilés	8.3.1	13	21
Autres charges/(produits) calculés		(58)	61
Résultats sur cessions d'actifs	4.4	9	(232)
Pertes/(profits) liés à des variations de parts d'intérêts de filiales avec prise/perte de contrôle		11	(12)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises	3.3.1/3.3.2	43	55
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	356	320
Intérêts financiers nets au titre des contrats de location	11.3.2	268	218
Coût de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	11.3.2	77	81
Résultats de cession des activités abandonnées	3.5.2	121	(17)
Retraitements liés aux activités abandonnées		856	316
Capacité d'Autofinancement (CAF)		2 169	2 740
Impôts versés		(259)	(236)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	4.2	92	(117)
Impôts versés et variation du BFR liés aux activités abandonnées		(882)	214
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		1 120	2 601
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>2 004</i>	<i>2 061</i>
Décaissements liés aux acquisitions :			
▪ d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	4.3	(1 107)	(1 188)
▪ d'actifs financiers	4.11	(440)	(48)
Encaissements liés aux cessions :			
▪ d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	4.4	890	1 230
▪ d'actifs financiers		68	26
Incidence des variations de périmètre avec changement de contrôle	4.5	218	(66)
Incidence des variations de périmètre en lien avec des entreprises associées et des coentreprises	4.6	(39)	170
Variation des prêts et avances consentis		(42)	(21)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées		422	(203)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(32)	(99)
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>(453)</i>	<i>104</i>

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité ⁽¹⁾
Dividendes versés :			
▪ aux actionnaires de la société mère	12.9	(169)	(338)
▪ aux intérêts ne donnant pas le contrôle	4.7	(83)	(104)
▪ aux porteurs de TSSDI	12.9	(46)	(48)
Augmentation et diminution de capital de la société mère		-	-
Transactions entre le Groupe et les intérêts ne donnant pas le contrôle	4.8	(971)	231
Cessions/(acquisitions) de titres auto-détenus	12.4	(40)	(103)
Augmentation emprunts et dettes financières	4.9	4 542	1 543
Diminution emprunts et dettes financières	4.9	(3 694)	(1 330)
Remboursement des passifs de loyer		(701)	(614)
Intérêts financiers nets versés	4.10	(617)	(629)
Autres remboursements		(12)	(3)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées		(297)	(400)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(2 088)	(1 796)
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>(1 792)</i>	<i>(1 396)</i>
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie des activités poursuivies		(3)	(232)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie des activités abandonnées		19	(96)
VARIATION DE TRÉSORERIE	4.9	(984)	377
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets d'ouverture		4 514	4 137
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités poursuivies	11.1	3 592	3 236
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités détenues en vue de la vente		922	901
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets de clôture		3 530	4 514
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités poursuivies	11.1	3 471	3 592
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités détenues en vue de la vente		59	922

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à des changements de méthode (essentiellement liés à la norme IFRS 16 "Contrats de location") ainsi que le classement de Leader Price en activité abandonnée (note 1.3).

2.7.2.5. ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Capital	Réserves liées au capital ⁽¹⁾	Titres auto-détenus
AU 1^{ER} JANVIER 2018 PUBLIÉ	170	3 992	(5)
Incidences IFRS 16 (note 1.3)	-	-	-
Autres (note 1.3)	-	-	-
AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉ ^(*)	170	3 992	(5)
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice retraité ^(*)	-	-	-
Résultat de l'exercice retraité ^(*)	-	-	-
Résultat global de l'ensemble consolidé au titre de l'exercice retraité ^(*)	-	-	-
Opérations sur capital	-	-	-
Opérations sur titres auto-détenus	(2)	(53)	(28)
Dividendes versés/à verser aux porteurs d'actions ⁽⁶⁾	-	-	-
Dividendes versés/à verser aux porteurs de TSSDI ⁽⁶⁾	-	-	-
Paiements en actions	-	-	-
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales ⁽⁷⁾	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ ^(*)	168	3 939	(33)
Incidences IFRIC 23 (note 1.3)	-	-	-
AU 1^{ER} JANVIER 2019	168	3 939	(33)
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-
Résultat global de l'ensemble consolidé au titre de l'exercice	-	-	-
Opérations sur capital	-	-	-
Opérations sur titres auto-détenus ⁽⁵⁾	(2)	(38)	5
Dividendes versés/à verser aux porteurs d'actions ⁽⁶⁾	-	-	-
Dividendes versés/à verser aux porteurs de TSSDI ⁽⁶⁾	-	-	-
Paiements en actions	-	-	-
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales ⁽⁷⁾	-	-	-
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales ⁽⁸⁾	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2019	166	3 901	(28)

^(*) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à des changements de méthode (essentiellement liés à la norme IFRS 16 "Contrats de location") (note 1.3).

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

⁽²⁾ Voir note 12.6.

⁽³⁾ Attribuable aux actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon.

⁽⁴⁾ Voir note 12.8.

⁽⁵⁾ Voir note 12.4 pour les opérations sur titres auto-détenus.

⁽⁶⁾ Voir note 12.9 pour les dividendes versés et à verser aux porteurs d'actions et TSSDI. Les dividendes de l'exercice versés et à verser aux intérêts ne donnant pas le contrôle concernent principalement GPA, Éxito et Franprix-Leader Price à hauteur respectivement de 44, 24 et 19 millions d'euros (2018 : GPA, Franprix-Leader Price et Éxito pour respectivement 46, 24 et 19 millions d'euros).

⁽⁷⁾ L'incidence négative de - 725 millions d'euros correspond essentiellement à la perte de contrôle de Via Varejo (note 2).

⁽⁸⁾ L'incidence négative de - 959 millions d'euros correspond essentiellement à l'opération de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine à hauteur de - 931 millions d'euros décrite en note 2. En 2018, l'incidence positive de 206 millions d'euros correspondait essentiellement à (a) l'entrée de Tikehau Capital et BpiFrance au capital de GreenYellow pour 142 millions d'euros et (b) une contribution complémentaire de 85 millions d'euros versée par l'investisseur Fondo Inmobiliario Colombia dans la foncière Viva Malls créée par Éxito en 2016.

TSSDI	Réserves et résultats consolidés	Autres réserves ⁽²⁾	Capitaux propres Part du Groupe ⁽³⁾	Intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽⁴⁾	Capitaux propres Totaux
1 350	4 177	(2 114)	7 570	5 493	13 063
-	(163)	-	(163)	(120)	(282)
-	(10)	-	(10)	-	(10)
1 350	4 004	(2 114)	7 397	5 373	12 770
-	-	(333)	(333)	(455)	(788)
-	(117)	-	(117)	244	127
-	(117)	(333)	(449)	(211)	(661)
-	-	-	-	-	-
-	(17)	-	(100)	-	(100)
-	(338)	-	(338)	(103)	(441)
-	(48)	-	(48)	-	(48)
-	8	-	8	11	19
-	-	-	-	(35)	(35)
-	32	-	32	174	206
-	-	-	-	(2)	(2)
1 350	3 524	(2 446)	6 501	5 208	11 709
-	(7)	-	(7)	-	(7)
1 350	3 516	(2 446)	6 494	5 208	11 702
-	-	(94)	(94)	(48)	(142)
-	(1 432)	-	(1 432)	110	(1 322)
-	(1 432)	(94)	(1 526)	61	(1 464)
-	-	-	-	-	-
-	(5)	-	(40)	-	(40)
-	(169)	-	(169)	(92)	(261)
-	(37)	-	(37)	-	(37)
-	6	-	6	16	22
-	-	-	-	(725)	(725)
-	21	-	21	(980)	(959)
-	19	-	19	35	54
1 350	1 918	(2 540)	4 767	3 524	8 291

2.7.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Principes comptables généraux.....	57	Note 8 Charges de personnel.....	95
1.1. Référentiel.....	57	8.1. Frais de personnel.....	95
1.2. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés.....	58	8.2. Provision pour retraites et engagements assimilés.....	95
1.3. Changements de méthodes comptables et retraitement de l'information comparative.....	58	8.3. Paiement en actions.....	98
Note 2 Faits marquants.....	64	8.4. Rémunérations brutes allouées aux membres du Comité exécutif Groupe et du Conseil d'administration.....	101
Note 3 Périmètre de consolidation.....	67	8.5. Effectif moyen du Groupe.....	101
3.1. Opérations de périmètre réalisées en 2019.....	69	Note 9 Impôts.....	101
3.2. Opérations de périmètre réalisées en 2018.....	69	9.1. Charge d'impôt.....	102
3.3. Participations dans les entreprises associées et les coentreprises.....	70	9.2. Impôts différés.....	103
3.4. Engagements liés au périmètre de consolidation.....	73	Note 10 Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement.....	104
3.5. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées.....	75	10.1. Goodwill.....	104
Note 4 Complément d'information sur le tableau de flux de trésorerie.....	77	10.2. Autres immobilisations incorporelles.....	106
4.1. Réconciliation des dotations aux provisions.....	77	10.3. Immobilisations corporelles.....	108
4.2. Réconciliation de la variation du BFR avec les postes du bilan.....	77	10.4. Immeubles de placement.....	110
4.3. Réconciliation des acquisitions d'immobilisations.....	78	10.5. Dépréciation des actifs non courants (incorporels, corporels, immeubles de placement et goodwill).....	111
4.4. Réconciliation des cessions d'immobilisations.....	78	Note 11 Structure financière et coûts financiers.....	113
4.5. Incidence sur la trésorerie des variations de périmètre avec changement de contrôle.....	78	11.1. Trésorerie nette.....	115
4.6. Incidences des variations de périmètre en lien avec des entreprises associées et des coentreprises.....	79	11.2. Emprunts et dettes financières.....	115
4.7. Réconciliation des dividendes versés aux intérêts ne donnant pas le contrôle.....	79	11.3. Résultat financier.....	119
4.8. Incidence sur la trésorerie des transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle.....	79	11.4. Juste valeur des instruments financiers.....	121
4.9. Réconciliation entre la variation de trésorerie et la variation de dette financière nette.....	80	11.5. Objectifs et politiques de gestion des risques financiers.....	124
4.10. Réconciliation des intérêts financiers nets versés.....	80	Note 12 Capitaux propres et résultat par action.....	134
4.11. Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers.....	80	12.1. Gestion du capital.....	135
Note 5 Information sectorielle.....	81	12.2. Éléments sur capital social.....	135
5.1. Indicateurs clés par secteur opérationnel.....	81	12.3. Titres donnant accès à des nouvelles actions.....	135
5.2. Indicateurs clés par zone géographique.....	82	12.4. Actions propres et d'autocontrôle.....	135
Note 6 Données liées à l'activité.....	82	12.5. TSSDI.....	135
6.1. Produits des activités ordinaires.....	82	12.6. Composition des autres réserves.....	136
6.2. Coût d'achat complet des marchandises vendues.....	84	12.7. Autres informations sur les réserves consolidées.....	136
6.3. Nature de charges par fonction.....	85	12.8. Intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs.....	138
6.4. Amortissements.....	85	12.9. Dividendes.....	139
6.5. Autres produits et charges opérationnels.....	86	12.10. Résultat net par action.....	140
6.6. Stocks.....	87	Note 13 Autres provisions.....	141
6.7. Créances clients.....	87	13.1. Décomposition et variations.....	141
6.8. Autres actifs courants.....	88	13.2. Détail des provisions pour litiges de GPA.....	142
6.9. Autres actifs non courants.....	89	13.3. Passifs et actifs éventuels.....	142
6.10. Autres dettes.....	90	Note 14 Transactions avec les parties liées.....	144
6.11. Engagements hors bilan.....	90	Note 15 Événements postérieurs à la clôture.....	144
Note 7 Contrats de location.....	91	Note 16 Honoraires des Commissaires aux comptes.....	145
7.1. Preneur.....	93	Note 17 Principales sociétés consolidées.....	146
7.2. Bailleur.....	94	Note 18 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur.....	149

Informations relatives au groupe Casino, Guichard-Perrachon

Casino, Guichard-Perrachon est une société anonyme de droit français, cotée sur 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 1, cours Antoine Guichard, 42008 Saint-Étienne.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 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 25 mars 2020, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Casino, Guichard-Perrachon pour l'exercice 2019.

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 2019.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr

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 des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

■ Normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire à partir de l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2019

L'Union européenne a adopté les textes suivants qui sont d'application obligatoire par le Groupe pour son exercice ouvert le 1^{er} janvier 2019 :

- IFRS 16 – Contrats de location ;
- interprétation IFRIC 23 – Comptabilisation des positions fiscales incertaines en matière d'impôt sur les sociétés.

Les incidences liées à l'application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sont détaillées dans la note 1.3.

Les textes suivants n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe :

- amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative :

Ces amendements sont d'application rétrospective. Ils élargissent le périmètre des actifs financiers comptabilisés au coût amorti ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et clarifient le respect du critère "SPPI" (paiement seulement du principal et des intérêts) de certains instruments de dette contenant une clause de paiement anticipé lorsque l'exercice de cette clause entraîne un remboursement raisonnablement inférieur à la somme du capital et des intérêts restants dus.

- amendements à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime :

Ces amendements sont d'application prospective. Ils s'appliquent aux cas de modification, réduction et liquidation de régimes à prestations définies. Ils viennent clarifier le fait que le coût des services rendus et le coût financier, pour la portion restante de l'exercice après la modification, réduction ou liquidation, doivent être évalués sur la base des hypothèses actuarielles utilisées pour la réévaluation du passif au titre des prestations définies.

- amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises ;

Ces amendements sont d'application rétrospective. Ils viennent préciser qu'IFRS 9, y compris les dispositions relatives à la dépréciation, s'applique aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises et qui sont considérés comme faisant partie de l'investissement net.

- améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2015-2017

Les principales normes concernées sont :

- IAS 12 – Impôts sur le résultat : ces amendements précisent que les conséquences fiscales des distributions de dividendes doivent être comptabilisées lorsque le passif de distribution est comptabilisé, et présentées en résultat, en capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global, selon la présentation initiale des transactions qui sont à l'origine des profits distribuables. Ces amendements sont d'application rétrospective limitée à la première période comparative présentée ;
- IAS 23 – Coûts d'emprunt : les amendements précisent qu'un emprunt spécifique est requalifié d'emprunt "général" lorsque l'actif est prêt pour son utilisation ou sa vente. Ces amendements sont d'application prospective.

■ Normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union européenne et appliqués par anticipation par le Groupe

- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux de référence :

La première phase du projet, axée sur la continuité présumée de l'efficacité de la couverture et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020, a été adoptée par anticipation au 1^{er} janvier 2019.

Ces amendements, conçus pour permettre aux entités de fournir des informations financières utiles pendant la période d'incertitude liée à la réforme de l'IBOR, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes. L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

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'entreprises, conformément aux principes énoncés par la norme IFRS 3 ;
- des instruments financiers dérivés et actifs financiers évalués à la 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'arrêt des comptes, portent en particulier sur :

- le classement et l'évaluation de l'actif net de Leader Price ainsi que d'actifs du segment France selon IFRS 5 (note 3.5) ;
- les évaluations des actifs non courants et goodwill (note 10.5) ;
- l'évaluation des impôts différés actifs (note 9) ;
- la reconnaissance, la présentation et l'évaluation de la valeur recouvrable des crédits d'impôt ou de taxes (principalement ICMS, PIS et COFINS au Brésil) (notes 5.1, 6.9 et 13) ;
- les modalités d'application de la norme IFRS 16 dont notamment la détermination des taux d'actualisation et de la durée de location à retenir pour l'évaluation du passif de loyer de contrats disposant d'options de renouvellement ou de résiliation (note 1.3) ;
- ainsi que les provisions pour risques (note 13), notamment fiscaux et sociaux au Brésil.

1.3. CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES ET RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

■ 1.3.1. Impacts sur les états financiers consolidés

Les tableaux ci-dessous présentent les incidences sur le compte de résultat consolidé, l'état de la situation financière consolidée et l'état des flux de trésorerie consolidés précédemment publiés, résultant principalement de l'application rétrospective de la norme IFRS 16 – Contrats de location (note 1.3.2) et du classement de Leader Price en activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 (les activités abandonnées enregistrant le classement de Leader Price et de Via Varejo sur les deux exercices présentés).

Deux autres incidences présentées dans la colonne "autres" résultent essentiellement :

- de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de la prise de contrôle de Sarenza réalisée en 2018 conduisant essentiellement à la reconnaissance de la marque Sarenza ;
- du changement de méthode de présentation des coûts d'obtention de contrats.

Le Groupe a revu en 2019 la présentation des coûts d'obtention de contrat au sein de l'état de la situation financière. Ces coûts qui étaient présentés dans la rubrique "autres actifs" courants et non courants sont désormais présentés dans la rubrique "autres immobilisations incorporelles". Le Groupe estime que ce changement de méthode volontaire renforce la pertinence de l'information financière publiée car il permet de refléter le mode de gestion managérial de cet investissement lié à la gestion de la franchise, similaire à l'acquisition d'une immobilisation incorporelle (relation clientèle). Au niveau du compte de résultat, ces coûts sont désormais présentés sur la durée du contrat en charge d'amortissement dans les coûts des ventes *versus* une charge dans le coût d'achat complet des marchandises vendues ; au titre de l'exercice 2018 la charge d'amortissement s'élevait à 39 millions d'euros (y compris la part relative à l'activité abandonnée de Leader Price). S'agissant d'un changement de méthode, la nouvelle présentation a été appliquée de manière rétrospective qui a conduit à retravailler l'année 2018, comme si cette présentation avait toujours été appliquée.

Enfin, l'entrée en vigueur de l'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative au traitement des impôts" sur le résultat n'a pas conduit à des modifications significatives dans les évaluations des incertitudes fiscales prises dans les états financiers arrêtés au 31 décembre 2018. Le Groupe a également effectué un reclassement non significatif de présentation bilanciel entre "provision pour risques et charges" et "dettes d'impôts exigibles" et/ou "d'impôts différés". Cette interprétation a été appliquée selon la méthode rétrospective simplifiée c'est-à-dire sans retraitement de l'information comparative (note 9).

Impacts sur les principaux agrégats du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018 publié ⁽¹⁾	Retraitements IFRS 16	Activité abandonnée Leader Price	Autres ⁽²⁾	31 décembre 2018 retraité
Chiffre d'affaires, hors taxes	36 604	-	(2 275)	-	34 329
Autres revenus	532	-	(8)	9	533
REVENUS TOTAUX	37 136	-	(2 283)	9	34 862
Coût d'achat complet des marchandises vendues	(27 831)	25	1 867	39	(25 899)
Coûts des ventes	(6 679)	149	335	(50)	(6 244)
Frais généraux et administratifs	(1 416)	4	65	(7)	(1 355)
Résultat opérationnel courant	1 209	179	(16)	(8)	1 364
Résultat opérationnel	834	121	20	(13)	962
Coût de l'endettement financier net	(327)	7	1	-	(320)
Autres produits et charges financiers	(138)	(220)	1	-	(356)
Résultat avant impôt	369	(93)	23	(13)	286
Produit (charge) d'impôt	(204)	18	(5)	4	(188)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	17	-	43	-	60
Résultat net des activités poursuivies	182	(75)	60	(9)	159
<i>dont part du Groupe</i>	<i>(45)</i>	<i>(59)</i>	<i>53</i>	<i>(9)</i>	<i>(60)</i>
<i>dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>227</i>	<i>(16)</i>	<i>8</i>	<i>-</i>	<i>218</i>
Résultat net des activités abandonnées	(21)	49	(60)	-	(32)
<i>dont part du Groupe</i>	<i>(9)</i>	<i>5</i>	<i>(53)</i>	<i>-</i>	<i>(57)</i>
<i>dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(11)</i>	<i>44</i>	<i>(8)</i>	<i>-</i>	<i>25</i>
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	161	(25)	-	(9)	127
<i>dont part du Groupe</i>	<i>(54)</i>	<i>(54)</i>	<i>-</i>	<i>(9)</i>	<i>(117)</i>
<i>dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>215</i>	<i>28</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>244</i>

(1) Via Varejo est classé en activité abandonnée en 2018.

(2) Essentiellement le changement de méthode de présentation des coûts d'obtention de contrat.

Impacts sur les principaux agrégats de l'état des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018 publié	Retraitements IFRS 16	Activité abandonnée Leader Price	Autres	31 décembre 2018 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	1 492	1 040	-	69	2 601
<i>Dont résultat avant impôt de l'ensemble consolidé</i>	323	3	-	(13)	314
<i>Dont autres éléments de la CAF</i>	1 336	1 047	-	44	2 427
<i>Dont variation du BFR et impôts versés</i>	(433)	(9)	52	37	(353)
<i>Dont impôts versés et variation du BFR liés aux activités abandonnées</i>	266	-	(52)	-	214
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(30)	-	-	(69)	(99)
<i>Dont flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations</i>	57	-	55	(69)	43
<i>Dont incidences de variations de périmètre avec changement de contrôle</i>	(95)	-	29	-	(66)
<i>Dont flux de trésorerie liés aux activités abandonnées</i>	(119)	-	(84)	-	(203)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(756)	(1 041)	-	-	(1 796)
<i>Dont remboursement des passifs de loyer</i>	-	(659)	44	-	(614)
<i>Dont intérêts financiers nets versés</i>	(424)	(209)	4	-	(629)
<i>Dont flux de trésorerie liés aux activités abandonnées</i>	(167)	(184)	(48)	-	(400)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	(328)	-	-	-	(328)
Variation de la trésorerie nette	377	-	-	-	377
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets d'ouverture	4 137	-	-	-	4 137
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets de clôture	4 514	-	-	-	4 514

Impacts sur les principaux agrégats de l'état de la situation financière consolidée au 1^{er} janvier 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	1^{er} janvier 2018 publié	Retraitements IFRS 16	Autres ⁽¹⁾	1^{er} janvier 2018 retraité
Goodwill	9 092	-	-	9 092
Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	10 732	(776)	128	10 085
Actifs au titre de droits d'utilisation	-	4 491	-	4 491
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	563	-	-	563
Autres actifs non courants	1 199	(10)	(98)	1 091
Actifs d'impôts différés	523	91	5	619
Actifs non courants	22 110	3 796	36	25 942
Stocks	3 815	(1)	(8)	3 806
Créances clients	888	-	-	888
Autres actifs courants	1 282	(18)	(33)	1 231
Créances d'impôts courants	138	-	-	138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 391	-	-	3 391
Actifs détenus en vue de la vente	6 551	998	-	7 549
Actifs courants	16 064	979	(40)	17 003
TOTAL ACTIFS	38 174	4 776	(5)	42 945
Capitaux propres part du Groupe	7 570	(163)	(10)	7 397
Intérêts ne donnant pas le contrôle	5 493	(120)	-	5 373
Capitaux propres	13 063	(282)	(10)	12 770
Provisions pour retraites et engagements assimilés non courantes	358	-	-	358
Autres provisions non courantes	514	-	-	514
Dettes financières brutes non courantes	7 249	(47)	-	7 202
Passifs de loyers non courants	-	3 485	-	3 485
Dettes non courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	28	-	-	28
Autres dettes non courantes	486	(8)	-	478
Passifs d'impôts différés	725	16	-	740
Passifs non courants	9 360	3 446	-	12 806
Provisions pour retraites et engagements assimilés courantes	11	-	-	11
Autres provisions courantes	162	-	5	167
Dettes fournisseurs	6 664	(20)	-	6 644
Dettes financières brutes courantes	1 493	(17)	-	1 475
Passifs de loyers courants	-	665	-	665
Dettes courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	143	-	-	143
Dettes d'impôts exigibles	88	-	-	88
Autres dettes courantes	2 513	(30)	-	2 483
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	4 678	1 015	-	5 693
Passifs courants	15 751	1 612	5	17 369
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	38 174	4 776	(5)	42 945

(1) Essentiellement le changement de méthode de présentation des coûts d'obtention de contrat.

Impacts sur les principaux agrégats de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 et 1^{er} janvier 2019

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	IFRS 16	Autres ⁽¹⁾	31 décembre 2018 retraité	IFRIC 23	1 ^{er} janvier 2019 retraité
Goodwill	8 690	-	(8)	8 682	-	8 682
Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	9 281	(835)	158	8 605	-	8 605
Actifs au titre de droits d'utilisation	-	4 592	-	4 592	-	4 592
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	500	-	-	500	-	500
Autres actifs non courants	1 275	(13)	(111)	1 151	-	1 151
Actifs d'impôts différés	553	105	9	667	(7)	659
Actifs non courants	20 299	3 849	49	24 197	(7)	24 189
Stocks	3 843	(1)	(9)	3 834	-	3 834
Créances clients	905	-	-	905	-	905
Autres actifs courants	1 437	(12)	(41)	1 383	-	1 383
Créances d'impôts courants	165	-	-	165	-	165
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 730	-	-	3 730	-	3 730
Actifs détenus en vue de la vente	7 061	1 372	-	8 433	-	8 433
Actifs courants	17 141	1 359	(50)	18 450	-	18 450
TOTAL ACTIFS	37 440	5 208	(1)	42 647	(7)	42 639
Capitaux propres part du Groupe	6 731	(211)	(19)	6 501	(7)	6 494
Intérêts ne donnant pas le contrôle	5 288	(80)	-	5 208	-	5 208
Capitaux propres	12 019	(291)	(19)	11 709	(7)	11 702
Provisions pour retraites et engagements assimilés non courantes	366	-	-	366	-	366
Autres provisions non courantes	483	(2)	-	481	(6)	475
Dettes financières brutes non courantes	6 817	(35)	-	6 782	-	6 782
Passifs de loyers non courants	-	3 560	-	3 560	-	3 560
Dettes non courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	63	-	-	63	-	63
Autres dettes non courantes	472	(13)	4	464	6	469
Passifs d'impôts différés	636	28	3	667	-	667
Passifs non courants	8 837	3 539	7	12 384	-	12 384
Provisions pour retraites et engagements assimilés courantes	11	-	-	11	-	11
Autres provisions courantes	154	(3)	10	160	(3)	157
Dettes fournisseurs	6 688	(20)	-	6 668	-	6 668
Dettes financières brutes courantes	2 211	(12)	-	2 199	-	2 199
Passifs de loyers courants	-	677	-	677	-	677
Dettes courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	126	-	-	126	-	126
Dettes d'impôts exigibles	124	-	-	124	3	127
Autres dettes courantes	2 643	(31)	1	2 613	-	2 613
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	4 628	1 349	-	5 977	-	5 977
Passifs courants	16 584	1 959	10	18 554	-	18 554
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	37 440	5 208	(1)	42 647	(7)	42 639

(1) Essentiellement le changement de méthode de présentation des coûts d'obtention de contrat et de l'allocation du prix d'acquisition de Sarenza.

■ 1.3.2. Impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 “Contrats de location”

La norme IFRS 16 remplace la norme IAS 17 et les interprétations y afférentes à partir du 1^{er} janvier 2019. Elle supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement pour les locataires ; elle exige pour les locataires un modèle visant à comptabiliser au bilan tous les contrats de location, avec la reconnaissance d'un actif (le droit d'utilisation du bien loué à amortir sur la durée du bail estimée) et un passif financier représentatif des loyers futurs actualisés pour pratiquement tous les contrats de location. Au sein du compte de résultat consolidé, la charge de loyer est remplacée par une charge d'amortissement liée au droit d'utilisation présentée en “Coût d'achat complet des marchandises vendues” ou en “Coûts des ventes” et une charge d'intérêt financier liée à la dette de location présentée en “Autres charges financières”. Auparavant, le Groupe comptabilisait principalement les charges de location simple sur une base linéaire sur la durée du contrat de location et ne comptabilisait des actifs et des passifs que dans la mesure où il existait un décalage entre les paiements de location réels et la charge comptabilisée.

Par rapport à IAS 17, l'application de la norme IFRS 16 entraîne un impact positif sur l'EBITDA (défini en note 5.1) et dans une moindre mesure le résultat opérationnel courant ; à l'inverse, le résultat financier est négativement impacté.

Le résultat net de l'ensemble consolidé peut être diminué différemment au cours des périodes compte tenu d'une courbe de charges généralement plus élevée en début de bail c'est-à-dire une charge dégressive, contrairement à une charge linéaire reconnue sous la norme précédente (IAS 17). Enfin, les flux de trésorerie générés par l'activité d'exploitation sont plus élevés dans la mesure où les paiements relatifs à la composante principale du passif de loyers ainsi que les intérêts associés sont présentés dans les activités liées aux opérations de financement.

Le Groupe présente les actifs au titre de droits d'utilisation et les passifs de loyers sur une ligne spécifique de l'état de la situation financière consolidée. Les passifs de loyers ne sont pas inclus dans la dette financière nette du Groupe dont la définition reste inchangée. En conséquence, la dette financière nette retraitée de l'application d'IFRS 16 se trouve positivement impactée du fait du retraitement des dettes de location-financement qui sous le référentiel IAS 17 faisaient partie des “emprunts et dettes financières”.

Le Groupe applique cette norme au 1^{er} janvier 2019 de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée conformément à IAS 8 “Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs” et présentation des comptes comparatifs retraités.

Le Groupe a choisi d'appliquer les deux exemptions proposées par la norme sur les contrats suivants :

- contrats de location de biens de courte durée (12 mois) ;
- contrats de location de biens portant sur des actifs de faible valeur c'est-à-dire dont la valeur à neuf de l'actif sous-jacent est inférieure à 5 000 euros.

Les loyers non inclus dans l'évaluation initiale du passif (par exemple, les loyers variables) sont présentés en charges opérationnelles, ainsi que les charges relatives aux contrats de location à court terme et de faible valeur.

Les montants des actifs et des dettes de location-financement classés antérieurement sous le référentiel IAS 17 en immobilisations corporelles et en dettes financières ont été reclassés respectivement en actifs au titre de droits d'utilisation et en passifs de loyers à l'exception de ceux liés à des contrats portant sur des biens de faible valeur.

Les droits au bail précédemment présentés en actifs incorporels ont été reclassés dans le compte “actifs au titre de droits d'utilisation” ; cette composante de droits d'utilisation liés aux droits aux baux n'est généralement pas amortie et fait l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'il existe un indice révélant une possible perte.

Les opérations de cession-bail antérieures au 1^{er} janvier 2019 n'ont pas fait l'objet de retraitement conformément à IFRS 16.

Un effet net d'impôt différé a été constaté sur l'écart entre droits d'utilisation et passifs de loyer, entrant dans le champ de la norme IFRS 16, comme c'était le cas antérieurement pour les locations-financement.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et le passif de loyer est déterminé par zone géographique (pays) et en fonction de la durée des contrats de location. Il est déterminé, pour chaque bien, selon sa durée et en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat.

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée (ou réduite) des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée. Concernant les contrats immobiliers, le caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement (ou de résiliation) a été déterminé principalement en fonction des caractéristiques liées aux différents actifs (formats des magasins, entrepôts et bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par ces contrats. Pour les baux commerciaux français de type 3-6-9, la législation octroie au preneur, à l'issue du bail, un droit à renouvellement de celui-ci ou un droit à une indemnité d'éviction. Pour les situations où le bailleur serait amené à verser au preneur une indemnité autre que négligeable en cas de refus de renouvellement du bail, la question de l'existence ou non d'une option de renouvellement pour le preneur s'est posée. Dans ce cadre, le Groupe a appliqué la position exprimée par l'ANC dans son relevé de conclusions, publié le 16 février 2018. Ainsi, la période exécutoire est de 9 ans et au-delà, pour les baux en tacite reconduction, la durée IFRS 16 retenue correspond au préavis (généralement 6 mois).

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié sa décision sur une demande de clarification concernant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire ;
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée IFRS 16 d'un contrat de location.

L'IFRS IC a :

- conclu qu'une approche économique (plutôt que strictement juridique) doit être retenue pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location ;
- apporté des clarifications relatives au lien entre la durée IFRS 16 d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué.

À la lumière de la décision finale de l'IFRS IC, le Groupe a démarré l'analyse complémentaire de ses contrats de location afin d'identifier les contrats de location dont le traitement retenu initialement dans le cadre de l'application d'IFRS 16 pourrait être affecté. Compte tenu de la grande volumétrie des contrats de location et de la publication tardive de cette décision, Casino n'a pas appliqué cette décision lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, les incidences potentielles de celle-ci étant en cours d'analyse.

Nos analyses portent en particulier sur les contrats de location :

- en tacite reconduction ou résiliables à tout moment ;
- d'actifs sous-jacents (magasins, entrepôts) comprenant des agencements et installations indissociables, dont la valeur nette comptable résiduelle à la fin de la durée IFRS 16 pourrait constituer une pénalité (au sens de la décision IFRS IC) significative pour le Groupe. Ces cas-là pourraient aboutir à l'allongement de la durée IFRS 16 des contrats de location et/ou à la réestimation de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables de ces biens loués.

À l'issue de ces analyses prévues d'être finalisées pour les comptes semestriels 2020 et de certaines discussions de place, le Groupe pourra conclure si cette décision de l'IFRS IC modifie ou non de manière significative son mode d'application actuel de la norme IFRS 16 et/ou conduire à la réestimation de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables de ces biens loués. Ces analyses pourraient en particulier remettre en cause l'appréciation des

durées IFRS 16 des baux 3-6-9 en France (plusieurs milliers de contrats concernés), qui sont actuellement déterminées conformément à la position exprimée par l'ANC en février 2018.

À noter que la filiale GPA a publié ses états financiers 2019 incluant l'application de cette décision de l'IFRS IC. Du fait du principe d'homogénéité des méthodes comptables utilisées pour établir les comptes consolidés et dans l'attente des conclusions des analyses pour le Groupe dans son ensemble qui sont en cours, l'incidence n'a pas été reprise dans les comptes du Groupe ; cette incidence se limite essentiellement à une augmentation du passif de loyer et du droit d'utilisation de respectivement 188 et 170 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En synthèse, les agrégats du compte de résultat et de l'état de la situation financière consolidés sont impactés au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 par la mise en application de la norme IFRS 16 comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Total	France Retail	Latam Retail	E-commerce	Total	France Retail	Latam Retail	E-commerce
EBITDA	916	590	302	25	818	513	285	19
Résultat opérationnel courant	221	104	116	2	179	64	114	1
Autres produits et charges financiers	(270)	(108)	(156)	(6)	(220)	(60)	(156)	(4)
Actifs au titre de droits d'utilisation	4 837	2 866	1 804	167	4 592	2 776	1 659	157
Passifs de loyer	4 676	2 807	1 680	189	4 238	2 575	1 490	173

Note 2 Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont les suivants :

PLAN DE CESSION D'ACTIFS NON STRATÉGIQUES

Le 11 juin 2018, le Groupe a annoncé le lancement d'un plan de cession d'actifs non stratégiques pour poursuivre la transformation de son modèle vers les formats et géographies porteurs et accélérer son désendettement en France. Ce plan d'une enveloppe initiale de 1,5 milliard d'euros a été porté successivement en mars et août 2019 à 4,5 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2019, les opérations réalisées au titre de ce plan s'élèvent à 2 100 millions d'euros dont 1 105 millions d'euros réalisés en 2018 (la cession de 15 % de Mercialis sous la forme d'un *equity swap* pour un montant de 213 millions d'euros, l'entrée de Tikehau Capital et Bpifrance au capital de GreenYellow pour un montant de 150 millions d'euros et la cession-bail d'actifs immobiliers de Monoprix pour un montant de 742 millions d'euros). Les principales opérations réalisées sur l'exercice 2019 portent sur :

- La cession-bail le 8 mars 2019 des murs de 13 Géant Casino, 3 Hyper Casino et 10 Supermarchés Casino à des fonds gérés par Fortress pour un produit de cession s'établissant à 392 millions d'euros ; une composante variable a été reconnue à ce titre dans les comptes à hauteur de 33 millions d'euros. L'opération comporte une composante variable additionnelle positive pouvant aller jusqu'à 120 millions d'euros basée essentiellement sur le rendement futur des actifs cédés. Casino conserve l'exploitation de ces magasins au travers de contrats de location pour un loyer annuel de 32 millions d'euros.

- La cession-bail le 15 octobre 2019 à des fonds gérés par des sociétés affiliées à Apollo Global Management de 31 murs de magasins valorisés 465 millions d'euros (12 Géant Casino et 19 magasins à enseigne Monoprix et Casino Supermarchés). Le produit de cession s'est établi à 327 millions d'euros pour le transfert de 30 actifs avec une composante variable positive pouvant aller jusqu'à 120 millions d'euros. Casino conserve l'exploitation de ces 31 magasins au travers de contrats de location pour un loyer annuel de 27 millions d'euros.

Ces deux opérations de cession-bail ont généré une moins-value nette avant impôt de 25 millions d'euros, présentée en "autres charges opérationnelles", après prise en compte de l'incidence de la norme IFRS 16.

Casino a cédé fin juin 2019 la société R2C, filiale de Casino spécialisée en restauration collective. Cette opération n'a pas d'incidence significative sur les comptes.

Le 22 juillet 2019, le Groupe a annoncé la signature d'un accord en vue de la vente de Vindémia pour une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros.

Le 20 mars 2020, Casino a annoncé la signature avec Aldi de la cession de son activité Leader Price en France pour une valeur d'entreprise de 735 millions d'euros (incluant un complément de prix de 35 millions d'euros) (voir ci-dessous et note 15).

PROJET DE CESSIION DE L'ACTIVITÉ LEADER PRICE

En application de la norme IFRS 5 – "Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées" (notes 3.5.1 et 3.5.2) :

- les actifs et passifs détenus en vue de la vente ont été reclassés au bilan sur une ligne distincte et représentent ainsi respectivement 1 362 et 706 millions d'euros, soit un actif net de 656 millions d'euros au 31 décembre 2019, comprenant la reconnaissance d'une perte de valeur de 704 millions d'euros permettant de ramener la valeur comptable du groupe détenu en vue de la vente à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente estimée dans le contexte de l'opération en cours avec Aldi ;
- les résultats nets après impôt et des flux de trésorerie au titre du 31 décembre 2019 et 2018 de Leader Price sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat "Résultat net des activités abandonnées".

PROCÉDURES DE SAUVEGARDE CONCERNANT NOS ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE RALLYE ET LES SOCIÉTÉS FONCIÈRE EURIS, FINATIS ET EURIS

Le 23 mai 2019, notre actionnaire de référence Rallye et ses maisons-mères ont annoncé avoir chacune demandé et obtenu l'ouverture de procédures de sauvegarde pour une durée de six mois, prolongeable de 6 à 12 mois par décision du Tribunal de commerce saisi. Ces procédures ont été ouvertes après constat par le tribunal des difficultés financières des holdings. Elles ont pour effet un gel du passif financier de ces sociétés.

Chacune de ces procédures ne concerne que l'entité sur laquelle elle a été ouverte et ne s'applique ni à Casino, Guichard-Perrachon ni à ses filiales. Le groupe Casino continue donc à opérer dans le cadre du déroulement normal de ses activités et reste concentré sur l'exécution du plan stratégique annoncé au marché depuis juin 2018, à savoir un plan de cession d'actifs non stratégiques pour 4,5 milliards d'euros, une forte réduction de la dette du Groupe en France et l'atteinte des objectifs opérationnels communiqués au marché.

L'ouverture de la procédure de sauvegarde de Rallye a eu notamment deux impacts au niveau de Casino, Guichard-Perrachon :

- l'abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's : le 28 mai 2019, S&P a abaissé la notation du Groupe à B et l'a placé sous Surveillance Négative (auparavant BB perspective négative). Le 31 mai 2019, Moody's a abaissé la notation du Groupe à B1, perspective négative (auparavant Ba3 perspective négative) ;
- la réduction de l'encours de titres négociables à court terme ("NEU CP").

Le 25 novembre 2019, les sociétés Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris ont annoncé l'extension de leur période de sauvegarde de 6 mois avec pour objectif d'obtenir une homologation des plans par le Tribunal au plus tard à la fin du premier trimestre 2020.

Le 2 mars 2020, la société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales Cobivia, HMB et Al pétrol, ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris (note 15).

OPÉRATION DE REFINANCEMENT ET EMPLOI DU FINANCEMENT

Le 22 octobre 2019, le Groupe a annoncé une opération de renforcement de sa liquidité et de sa structure financière, qui a été finalisée le 21 novembre 2019. Ce plan de refinancement a comporté deux volets :

- la levée de financements sécurisés pour 1,8 milliard d'euros *via* un prêt à terme ("Term Loan B") pour 1,0 milliard d'euros à Euribor (taux plancher à 0) + 5,5 % et une dette obligataire *High Yield* de 800 millions d'euros à 5,875 % tous deux à échéance janvier 2024 ;
- l'extension de 2,0 milliards d'euros des lignes de crédit confirmées en France en une nouvelle ligne de crédit confirmée ("RCF") à échéance octobre 2023 qui pourrait être ramenée à octobre 2022 si la souche obligataire à échéance janvier 2023 n'a pas été refinancée à cette date. Le taux d'intérêts applicable varie en fonction du ratio Emprunts et dettes financières / EBITDA (note 11.5.4). Cette ligne porte sur le périmètre France Retail et E-Commerce et est soumise à des "maintenance covenants" testés trimestriellement à partir du 31 mars 2020 (note 11.5.4).

La mise à disposition du *Term Loan B* et l'émission obligataire *High Yield* sécurisée ont permis au Groupe de financer le rachat d'obligations de maturité 2020, 2021 et 2022 pour un montant décaissé de 806 millions d'euros, de rembourser les lignes de crédit tirées pour 630 millions d'euros, de partiellement rembourser 50 % de la dette de Ségisor soit 198 millions d'euros et de payer les honoraires et commissions liés à la transaction. Le reliquat a été placé sur un compte séquestre (note 6.8.1) exclusivement destiné au remboursement de la dette financière et a ainsi participé au remboursement le 9 mars 2020 de l'échéance obligataire pour un montant de 271 millions d'euros (y compris intérêts).

Le 22 octobre 2019, Standard & Poor's a pris la décision de maintenir la notation de Casino et des obligations issues du programme EMTN à B et de remplacer la Surveillance Négative par une perspective négative, de maintenir la notation des titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) à CCC et de noter les obligations sécurisées (*High Yield*) et le *Term Loan B* à B+ perspective négative.

Le 23 octobre 2019, Moody's a pris la décision d'abaisser la notation financière de Casino, Guichard-Perrachon de B1 perspective négative à B2 perspective négative, d'abaisser la notation des obligations issues du programme EMTN de B1 perspective négative à B3 perspective négative et d'abaisser la notation des titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) de B3 à Caa1, perspective négative.

PLAN DE CESSIION ET DE FERMETURE DE MAGASINS DÉFICITAIRES

Le Groupe poursuit le plan de cession et de fermeture de magasins déficitaires annoncé en 2018. Sur l'année 2019, des promesses en vue de la cession ont été signées portant sur 31 magasins intégrés (dont 17 hypermarchés) pour des produits de cession de 281 millions d'euros ; au 31 décembre 2019, le Groupe a finalisé la cession de 28 magasins (dont 15 hypermarchés) et perçu 165 millions d'euros.

Parallèlement, depuis 2018, 36 magasins déficitaires intégrés ont été fermés.

L'ensemble de ces magasins a représenté en 2018 un chiffre d'affaires HT de l'ordre de 483 millions d'euros pour une perte de Résultat Opérationnel Courant de 39 millions d'euros. Le gain ROC année pleine sur ces magasins en intégrant les coûts de structure associés sera donc de l'ordre de 50 millions d'euros.

L'ensemble de ces opérations de rationalisation a conduit à la comptabilisation de 151 millions d'euros de charges en "Autres charges opérationnelles" au 31 décembre 2019 (note 6.5).

SIMPLIFICATION DE LA STRUCTURE DU GROUPE CASINO EN AMÉRIQUE LATINE

Au cours du second semestre 2019, le Groupe a achevé son projet de simplification de structure en Amérique latine. Cette opération a inclus les étapes suivantes :

- une offre publique en numéraire lancée par GPA sur 100 % d'Éxito, à laquelle Casino a apporté la totalité de sa participation (55 %) ;
- une acquisition par Casino des titres détenus par Éxito dans Ségisor (qui détenait elle-même 99,9 % des droits de vote et 37 % des droits économiques de GPA) ;
- une migration des actions de GPA au *Novo Mercado* segment B3, avec la conversion des actions préférentielles (PN) en actions ordinaires (ON) selon une parité de 1:1, permettant de mettre fin à l'existence de deux classes d'actions et de donner accès à GPA à une base élargie d'investisseurs internationaux. Cette migration s'est achevée début mars 2020.

Cette opération a été considérée comme une réorganisation interne et elle est traitée globalement comme une transaction entre intérêts ne donnant pas le contrôle. L'incidence dans les comptes du Groupe se résume ainsi :

- les variations de pourcentage d'intérêts dans les différentes filiales (GPA, Exito, Libertad et Disco/Devoto) sont comptabilisées en capitaux propres à hauteur de - 931 millions d'euros dont - 25 millions d'euros au titre des frais (voir État de variation des capitaux propres) ;
- les frais de l'opération sont comptabilisés en "autres charges opérationnelles" pour un montant - 36 millions d'euros (note 6.5) et en capitaux propres pour la partie directement liée au rachat des minoritaires d'Éxito à travers l'offre publique réalisée par GPA pour - 25 millions d'euros nets d'impôt ;

- en termes de flux de trésorerie, l'opération conduit au décaissement de 917 millions d'euros liés à l'acquisition des minoritaires d'Éxito à hauteur de 41 % (note 4.8) ; l'opération a également permis de rembourser la dette Ségisor pour 198 millions d'euros (note 11.2.2). Au niveau de GPA, l'opération s'est accompagnée d'un endettement de la filiale tandis qu'Éxito s'est désendetté (note 11.2.2 renvois (1) et (2)).

Au terme de cette opération, Casino détient 41 % du capital et des droits de vote de GPA qui détient elle-même 97 % du capital d'Éxito, cette dernière restant actionnaire majoritaire des filiales en Argentine (essentiellement Libertad à 100 %) et en Uruguay (essentiellement Disco et Devoto à hauteur respectivement de 62,5 % et 100 % en droits économiques). GPA est coté depuis le 2 mars 2020 au Novo Mercado lui donnant accès à une base élargie d'investisseurs internationaux.

CESSION DE VIA VAREJO

GPA a finalisé le 14 juin 2019 le processus de cession de la totalité de sa participation dans sa filiale Via Varejo débuté le 23 novembre 2016 par le biais d'une vente en bloc sur le marché au prix de 4,90 réais par action totalisant un prix de cession de 2,3 milliards de réais (517 millions d'euros). En prenant en compte la réalisation des deux *total return swap* (TRS) sur le semestre, le montant total encaissé au titre de la cession de la participation de Via Varejo s'élève à 2,7 milliards de réais (615 millions d'euros). Ces opérations ont conduit à la reconnaissance d'une plus-value nette d'impôt de 21 millions de réais (soit 6 millions d'euros), présentée sur la ligne "activités abandonnées" (note 3.5.2). L'incidence de la cession sur les intérêts ne donnant pas le contrôle s'élève à - 742 millions d'euros (renvoi (7) de l'état de variation des capitaux propres consolidés).

La contribution de Via Varejo au résultat des activités abandonnées a été estimée sur la base des informations disponibles en date de cession par GPA de la totalité de sa participation dans Via Varejo le 14 juin 2019. Depuis cette date, Via Varejo a annoncé l'ouverture d'une enquête relative à des allégations de fraude pouvant résulter sur une correction des états financiers de Via Varejo pour la période antérieure à la date de cession. À ce jour, le Groupe ne dispose d'aucune information qui conduirait à une correction significative sur les comptes consolidés.

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 contrôle conjoint ou une influence notable, sont retenues dans le périmètre de consolidation figurant en note 17.

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 au regard du prix, de la date et des modalités d'exercice.

Une entité peut posséder des bons de souscription d'actions, des options d'achat d'actions, 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 dans le cadre de son appréciation du 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".

Les résultats sur les opérations d'acquisitions ou de cessions internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés. En l'absence de précision dans les normes IFRS dans le cas où l'élimination excède la valeur nette comptable des titres mis en équivalence, le Groupe plafonne l'élimination de résultat interne et le complément de l'élimination est suivi extra-comptablement pour être imputé sur les bénéfices des exercices suivants de l'entité mise en équivalence. Par ailleurs, le Groupe suit une approche transparente afin de mettre en équivalence les entreprises associées et considère, le cas échéant, le pourcentage final que détient le Groupe dans la détermination de la quote-part de résultat à éliminer.

En l'absence de norme ou d'interprétation applicable à la dilution du Groupe dans une filiale d'une société mise en équivalence, l'incidence d'une dilution est comptabilisée en quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises.

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", sauf ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

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^{er} 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 survivance. 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.

Transfert interne de titres consolidés

Les normes IFRS n'apportant pas de précision sur le traitement comptable d'un transfert interne de titres consolidés entraînant une variation de pourcentage d'intérêts, le Groupe applique le principe suivant :

- les titres transférés sont maintenus à leur valeur historique et le résultat de cession est éliminé en totalité chez l'entité acquérant les titres ;
- les intérêts ne donnant pas le contrôle sont ajustés pour refléter la variation de leur part dans les capitaux propres en contrepartie des réserves consolidées sans que le résultat ni les capitaux propres ne soient affectés.

Les coûts et frais liés aux opérations de transfert interne de titres et de manière plus large aux réorganisations internes sont présentés en "autres charges opérationnelles".

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 reclassé en résultat. Dans la mesure où le Groupe applique la méthode de consolidation par palier, la sortie d'une activité à l'étranger à l'intérieur d'un palier ne déclenche pas le recyclage des écarts de conversion en résultat, celui-ci intervenant lors de la sortie du palier.

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 reclassés 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 reclassés en résultat lors de la cession de l'investissement net.

En application de la norme IAS 29, les postes du bilan et du compte de résultat des filiales dans des économies hyperinflationnistes sont (i) réévalués pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat des monnaies locales et en utilisant des indices d'inflation officiels ayant cours à la clôture, et (ii) convertis en euros au cours de change en vigueur à la clôture. Au sein du groupe Casino, l'Argentine est considérée comme un pays hyperinflationniste depuis 2018.

3.1. OPÉRATIONS DE PÉRIMÈTRE RÉALISÉES EN 2019

■ 3.1.1. TRS Mercialys

Le 26 juillet 2018, dans le cadre du plan de cession d'actifs annoncé, le Groupe a réduit sa participation dans Mercialys en termes de droit de vote de 40,3 % à 25,3 % *via* la cession d'un bloc de 15 % de ses actions à une banque, au travers d'un contrat de *total return swap* (TRS). Dans le cadre de cette opération, le Groupe a encaissé immédiatement un montant de 213 millions d'euros avant frais (209 millions d'euros nets de frais).

Au 31 décembre 2018, cet instrument n'étant pas déconsolidant au sens de la norme IFRS 9 tant que la banque n'a pas vendu les titres sur le marché, la cession des titres à travers ce contrat n'avait pas été reconnue dans les comptes et avait conduit à l'enregistrement d'une dette financière au titre des actions non encore cédées sur le marché pour un montant de 198 millions d'euros (au prix de cession à la banque) ; la cession des actions et les plus ou moins-values associées sont reconnues lors de la cession des actions sur le marché par la banque. L'incidence sur le compte de résultat du Groupe de la cession de 1 % par l'établissement financier n'était pas matérielle.

Au 31 décembre 2019, 64,6 % des actions du TRS ont été écoulées. À ce titre, le Groupe a reconnu une moins-value de cession des titres de 20 millions d'euros en "Autres charges opérationnelles". La dette financière s'établit désormais à 102 millions d'euros.

Les comptes consolidés intègrent Mercialys selon la méthode de mise en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 30,6 % au 31 décembre 2019 (39,2 % au 31 décembre 2018), dont 5,3 % correspondant aux titres non cédés à cette date par l'établissement financier.

Par ailleurs, les titres faisant l'objet du TRS continuent d'être classés en "Actifs détenus en vue de la vente" pour la quote-part non cédée en application d'IFRS 5 à leur valeur comptable pour un montant de 46 millions d'euros au 31 décembre 2019 (114 millions d'euros au 31 décembre 2018).

3.2. OPÉRATIONS DE PÉRIMÈTRE RÉALISÉES EN 2018

■ 3.2.1. Prise de contrôle de Sarenza

Le 30 avril 2018, Monoprix a pris le contrôle de Sarenza, un des leaders de la vente de chaussures sur Internet. Le montant décaissé pour acquérir les 100 % de participation dans la société s'est élevé à 22 millions d'euros (note 4.5).

Le bilan d'acquisition de Sarenza a été intégré pour sa valeur nette comptable et un goodwill de 16 millions d'euros a été constaté pour la différence avec la contrepartie transférée et a été alloué à l'UGT Monoprix.

La contribution des activités de Sarenza au chiffre d'affaires du Groupe pour la période du 30 avril 2018 au 31 décembre 2018 s'élève à 97 millions d'euros. Si cette prise de contrôle avait été réalisée dès le 1^{er} janvier 2018, la contribution additionnelle au chiffre d'affaires consolidé du Groupe aurait été de 43 millions d'euros. La contribution au résultat avant impôt consolidé du Groupe n'est pas significative.

■ 3.2.2. Opérations de périmètre dans le sous-groupe Franprix-Leader Price

Le 28 février 2018, Franprix-Leader Price a cédé à un masterfranchisé le contrôle d'un ensemble de 105 magasins Franprix et Leader Price pour un montant total de 33 millions d'euros (note 4.5) générant une perte de 15 millions d'euros reconnue en "autres charges opérationnelles". Si ces cessions avaient été réalisées dès le 1^{er} janvier 2018, les incidences sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat net consolidés du Groupe auraient été non significatives.

Ce même masterfranchisé a pris une participation minoritaire de 40 % dans un ensemble de magasins Franprix et Leader Price. Cette opération a été traitée comptablement comme une transaction entre actionnaires. Franprix-Leader Price a consenti un engagement de rachat au masterfranchisé portant sur sa participation de 40 % et bénéficie également d'une promesse de vente ; à la date de l'opération, une dette de 17 millions d'euros a été comptabilisée. Cette transaction n'a pas d'incidence significative sur les capitaux propres.

Par ailleurs, Franprix-Leader Price a pris le contrôle de 126 magasins au cours de l'exercice pour un prix d'acquisition cumulé de 79 millions d'euros. Ces transactions ont généré un goodwill de 76 millions d'euros.

Si ces acquisitions avaient été réalisées dès le 1^{er} janvier 2018, les incidences sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat net consolidés du Groupe auraient été non significatives.

■ 3.2.3. Cessions sans perte de contrôle d'un ensemble de supermarchés Casino

Au cours du 1^{er} semestre 2018, Distribution Casino France a cédé une participation de 40 % dans 5 supermarchés Casino à un masterfranchisé. Cette cession sans perte de contrôle s'est traduite comptablement comme une transaction entre actionnaires. Distribution Casino France a consenti un engagement de rachat au masterfranchisé portant sur sa participation de 40 % comptabilisé à hauteur de 19 millions d'euros à la date de l'opération et bénéficie également d'une promesse de vente.

Cette transaction n'a pas eu d'incidence significative sur les capitaux propres.

3.3. PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES COENTREPRISES

■ 3.3.1. Entreprises associées et coentreprises significatives

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des quatre principales entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans le cadre des activités poursuivies. Ces informations sont établies en conformité avec les normes IFRS, telles que publiées par les entreprises associées et coentreprises, 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, des ajustements d'homogénéisation de principes comptables avec ceux du Groupe et des éliminations d'opérations d'acquisitions ou de cessions intragroupes à hauteur du pourcentage de détention dans les sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	2019				2018			
	Mercialys	Tuya ⁽²⁾	Banque du groupe Casino	FIC ⁽³⁾	Mercialys ⁽¹⁾	Tuya ⁽²⁾	Banque du groupe Casino	FIC ⁽³⁾
Pays	France	Colombie	France	Brésil	France	Colombie	France	Brésil
Activité	Foncière	Bancaire	Bancaire	Bancaire	Foncière	Bancaire	Bancaire	Bancaire
Nature de la relation	Entreprise associée	Coentreprise	Coentreprise	Entreprise associée	Entreprise associée	Coentreprise	Coentreprise	Entreprise associée
% d'intérêts et de droits de vote ⁽⁴⁾	31 % ⁽¹⁾	50 %	50 %	36 %	39 % ⁽¹⁾	50 %	50 %	50 %
Revenus totaux	252	321	195	273	258	314	164	225
Résultat net des activités poursuivies	104	(3)	11	60	85	24	7	50
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	104	(3)	11	60	85	24	7	50
Actifs non courants	2 855	22	33	11	2 869	23	24	13
Actifs courants ⁽⁵⁾	130	878	1 411	1 569	468	747	1 193	1 339
Passifs non courants	(1 280)	(473)	(35)	(4)	(1 236)	(329)	(34)	(2)
Passifs courants	(315)	(314)	(1 241)	(1 370)	(746)	(332)	(1 051)	(1 188)
dont passifs liés à l'activité de crédit	-	(675)	(1 236)	(470)	-	(544)	(1 051)	(453)
Actif net	1 389	113	168	206	1 355	109	132	162
Dividendes reçus de l'entreprise associée ou coentreprise	34	-	-	6	43	6 ⁽⁶⁾	-	6 ⁽⁷⁾

(1) Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 25 % du capital de Mercialis lui permettant d'avoir une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières du groupe Mercialis (note 3.1.1). Cette analyse s'appuie sur (a) l'absence de majorité sur les décisions stratégiques au sein du Conseil d'administration de la société qui est composé d'une majorité d'indépendants, (b) des règles de gouvernance qui prévoient que les représentants de Casino au sein de Mercialis ne participent pas aux décisions portant sur des opérations réalisées avec le Groupe, (c) des accords contractuels opérationnels conclus entre le Groupe et la société à des conditions de marché et (d) l'analyse des droits effectifs exprimés lors des dernières Assemblées générales de Mercialis (Casino et ses parties liées n'ont pas le contrôle de l'Assemblée générale). Le pourcentage d'intérêt s'élève à 31 % et 39 % respectivement au 31 décembre 2019 et 2018.

(2) Tuya est un partenariat bancaire entre Éxito et Bancolombia destiné à gérer des services bancaires proposés aux clients des magasins en Colombie, notamment la souscription de cartes bancaires en magasin. Ce partenariat a évolué en octobre 2016 avec l'entrée d'Éxito au capital de Tuya à hauteur de 50 %.

(3) La société FIC a pour objet de financer les achats des clients de GPA et résulte d'un partenariat entre Banco Itaú Unibanco S.A. ("Itaú Unibanco") et GPA. Elle est comptabilisée par mise en équivalence, GPA estimant exercer une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières.

(4) Le pourcentage d'intérêt mentionné correspond à celui détenu au niveau de Casino à l'exception des sociétés mises en équivalence Tuya et FIC qui correspondent respectivement à celui au niveau du sous-groupe Éxito et GPA. Suite à la cession de Via Varejo, GPA détient désormais 36 % de FIC en termes de droits de vote et de pourcentage d'intérêts (contre 50 % et 42 % respectivement en droit de vote et pourcentage d'intérêts en 2018).

(5) Concernant les entités Banque du Groupe Casino, Tuya et FIC, les actifs courants concernent principalement leur activité de crédit.

(6) Distribution de dividendes à hauteur de 20 milliards de pesos colombiens (soit 6 millions d'euros) par émission d'actions au profit des co-partenaires.

(7) En 2018, 2 millions d'euros de dividendes ont également été perçus par Via Varejo et ne sont pas présentés dans ce montant qui reflète uniquement la participation détenue directement par GPA.

■ 3.3.2. Autres entreprises associées et coentreprises

Les informations financières agrégées relatives aux autres entreprises associées et coentreprises ne sont pas significatives. Le montant des dividendes reçus de ces entreprises associées et coentreprises s'élève à 3 millions d'euros en 2019 (2018 : 5 millions d'euros).

■ 3.3.3. Variation des participations dans les entreprises associées et coentreprises

(en millions d'euros)

Solde au 1^{er} janvier 2018 retraité	563
Perte de valeur	-
Quote-part de résultat de l'exercice ⁽¹⁾	17
Distribution	(55)
Autres mouvements	(26)
Solde au 31 décembre 2018 retraité	500
Perte de valeur	-
Quote-part de résultat de l'exercice ⁽¹⁾	(18)
Distribution	(43)
Autres mouvements	(99)
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019	341

(1) Dont - 63 et - 43 millions d'euros de quote-part de résultat des activités abandonnées de Leader Price respectivement en 2019 et 2018 (note 2).

■ 3.3.4. 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. Les tests de perte de valeur effectués au 31 décembre 2019 n'ont conduit à aucune perte de valeur tout comme au 31 décembre 2018.

Concernant Mercialys, la juste valeur de cette participation à la clôture s'élève à 346 millions d'euros pour 30,6 % de détention, déterminée sur la base du cours de bourse du 31 décembre 2019 (2018 : 432 millions d'euros pour 39,2 %) ; celle-ci ne fait pas ressortir de perte de valeur. L'actif net réévalué triple net (ANR) EPRA de Mercialys ressort au 31 décembre 2019 à 1 837 millions d'euros à 100 %, soit 562 millions d'euros pour la quote-part détenue par le Groupe.

■ 3.3.5. Quote-part des passifs éventuels dans les entreprises associées et les coentreprises

Au 31 décembre 2019 et 2018, il n'existe pas de passifs éventuels significatifs dans les entreprises associées et les coentreprises.

■ 3.3.6. 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 comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces transactions se font sur une base de prix de marché.

(en millions d'euros)	2019		2018 retraité	
	Entreprises associées	Coentreprises	Entreprises associées	Coentreprises
Prêts	35	11	28	11
dont dépréciation	(42)	-	(44)	-
Créances	190	44	139	48
dont dépréciation	-	-	-	-
Dettes	15	283	30	549
Charges	10 ⁽¹⁾	1 520 ⁽²⁾	13 ⁽¹⁾	2 323 ⁽²⁾
Produits	760 ⁽³⁾	51	1 051 ⁽³⁾	38

(1) Compte tenu de l'application de la norme IFRS 16, les montants ci-dessus n'incluent pas les montants de loyers liés aux 63 baux signés avec Mercialys, ces loyers s'élevant à 49 millions d'euros en 2019 (2018 : 70 baux pour 53 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, le passif de loyers envers Mercialys portant sur des actifs immobiliers s'élève à 169 millions d'euros dont 41 millions d'euros à moins d'un an.

(2) Dont 1 234 millions d'euros d'achats de carburant auprès de Distridyn et 235 millions d'euros d'achats de marchandises auprès de CD Supply Innovation en 2019 (2018 : respectivement 1 164 et 1 127 millions d'euros).

(3) Les produits de 760 millions d'euros en 2019 et 1 051 millions d'euros en 2018 incluent à hauteur de 593 et 899 millions d'euros respectivement les ventes de marchandises de Franprix-Leader Price et Distribution Casino France envers des masterfranchisés mis en équivalence. Ils incluent également les produits liés aux opérations immobilières avec Mercialys présentés en "Autres revenus" pour 95 millions d'euros (2018 : 33 millions d'euros).

Transactions avec Mercialys

Dans le cadre de ses relations avec Mercialys, Casino a conclu différents accords :

- Casino est locataire dans certains centres commerciaux. Les montants des loyers sont mentionnés ci-dessus.
- Convention d'*asset management* : le Groupe effectue la gestion locative de la quasi-totalité des sites de Mercialys. Le produit comptabilisé par le Groupe au titre de cette prestation s'élève à 6 millions d'euros en 2019 tout comme en 2018.
- Convention de partenariat : cette convention a été approuvée par le Conseil d'administration de Casino du 19 juin 2012. Un avenant à cette convention a été signé le 12 novembre 2014. Le principe fondamental de la Convention de partenariat, selon lequel Casino développe et mène un pipeline de projets que Mercialys acquiert pour nourrir sa croissance, a été préservé. La Convention initiale portait sur un pipeline de projets offrant une visibilité suffisante. La nouvelle convention permet à Mercialys de proposer de nouveaux projets qui seront étudiés par Casino puis suivis dans le cadre de comités de suivi.

Casino n'engagera les travaux qu'une fois la commande réitérée par Mercialys, réitération qui interviendra après obtention définitive des autorisations et précommercialisation des projets au minimum à un seuil de 60 % (en % des loyers prévisionnels – baux signés).

Les prix d'acquisition des projets développés par Casino, uniquement déterminés dans le cadre de la convention initiale sur la base d'un taux de capitalisation des loyers défini selon une matrice – mise à jour semestriellement en fonction de l'évolution des taux d'expertise du patrimoine de Mercialys – et des loyers prévisionnels du projet, peuvent également être déterminés sur un prix de vente prévisionnel calculé sur la base du TRI prévisionnel (de 8 à 10 %).

Le principe du partage à 50/50 de l'*upside/downside* est maintenu pour tenir compte des conditions effectives auxquelles les actifs seront commercialisés. Ainsi, s'il existe un différentiel positif ou négatif ('*upside*'/'*downside*') entre les loyers effectifs résultant de la commercialisation et des loyers prévus à l'origine, le prix sera ajusté, à la hausse ou à la baisse, de 50 % de la différence ainsi constatée. Dans le cadre du processus d'acquisition anticipée évoqué précédemment, une clause de rendez-vous entre les parties est prévue dans les contrats.

En contrepartie de cette exclusivité, Mercialys s'est engagée à ne pas investir dans des opérations susceptibles d'avoir un impact concurrentiel significatif dans la zone de chalandise d'un site à enseigne alimentaire du groupe Casino. Fin janvier 2017, les parties ont étendu de 3 ans la convention de Partenariat, jusqu'à fin 2020.

- Convention de prestations de services : le Groupe fournit des prestations représentatives de fonctions supports à Mercialys en matière de gestion administrative, de comptabilité-finance, d'informatique et immobilière. Le produit comptabilisé par le Groupe au titre de cette prestation s'élève à 2 millions d'euros en 2019 (2018 : 2 millions d'euros).

- Convention de prestations de conseils : Mercialys met à disposition de Casino une équipe de spécialistes de valorisation de patrimoines immobiliers. Pas d'impact significatif au titre de cette convention en 2019 et 2018.

Les parties ont décidé de mettre un terme à cette convention le 31 décembre 2018. Une nouvelle convention à durée déterminée, avec une première période de six mois, commençant à courir du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 a été conclue, ayant pour objet des prestations d'*asset management* délivrées par les équipes de Mercialys au titre des projets gérés pour le compte de Casino. Cette Convention sera automatiquement et tacitement reconduite pour une nouvelle période de six mois, étant précisé que la durée totale de cette convention ne pourra pas excéder 48 mois.

- Convention de mandat de vente : Casino est mandaté par Mercialys dans le cadre de recherche d'acquéreurs d'actifs immobiliers.

- Convention de compte courant : Mercialys avait conclu le 8 septembre 2005 avec Casino une Convention de compte courant et de gestion de trésorerie. Par ce biais, Mercialys et Casino avaient mis en place un compte courant d'actionnaires qui enregistrait tous versements, retraits ou avances des sommes pouvant être effectués réciproquement entre les deux sociétés. Suite à la réduction de la participation de Casino dans le capital de Mercialys en 2012, les deux parties ont décidé de résilier la Convention de compte courant et de gestion de trésorerie existante et de conclure une convention de compte courant. Cette convention a permis à Mercialys de conserver un compte courant avec Casino lui donnant la possibilité de bénéficier d'avances de trésorerie de la part de Casino dans la limite de 50 millions d'euros.

La durée de la convention a été étendue à plusieurs reprises et est arrivée à échéance le 31 décembre 2019. En décembre 2019, un avenant à cette convention a été conclu portant le seuil de l'avance à 35 millions d'euros. Ce nouvel avenant arrivera à échéance au 31 décembre 2021.

- L'Assemblée générale du 25 avril 2019 a approuvé une convention réglementée conclue entre Mercialys et Casino, Guichard-Perrachon, au travers de laquelle ce dernier s'est engagé à prendre en charge des frais spécifiques engagés par Mercialys dans le cadre du processus de cession par Casino, Guichard-Perrachon de tout ou partie de sa participation dans le capital de Mercialys.

■ 3.3.7. Engagements à l'égard des coentreprises

Le Groupe a octroyé à des coentreprises des cautions et garanties (présentées également en note 6.11.1.) dont le montant s'élève à 68 millions d'euros au 31 décembre 2019 correspondant intégralement à son engagement envers Distridyn (2018 : 93 millions d'euros dont respectivement 68 et 25 millions d'euros envers Distridyn et CD Supply Innovation).

3.4. ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

■ 3.4.1. Dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle – “PUTs minoritaires”

Principe comptable

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 options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Les options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie. Conformément à la norme IAS 32, les engagements d'achat donnés relatifs aux filiales consolidées par intégration globale sont présentés en “passifs financiers” ; les “puts à prix fixes” sont comptabilisés pour leurs valeurs actualisées et les “puts à prix variables” pour leurs justes valeurs. Le Groupe présente le montant des “Puts minoritaires” en lecture directe au bilan consolidé.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1^{er} janvier 2010, puis la norme IFRS 10, appliquée dans les comptes à compter du 1^{er} janvier 2014, précisent 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 vente, selon que les options ont été émises avant ou après le 1^{er} janvier 2010, 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 ;
- 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 Puts minoritaires s'analysent comme suit au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	% de détention du Groupe	Engagement vis-à-vis des intérêts ne donnant pas le contrôle	Prix fixe ou variable	Dettes non courantes ⁽⁴⁾	Dettes courantes ⁽⁴⁾
Franprix ⁽¹⁾	58,67 % à 70,00 %	30,00 % à 41,33 %	F/V	40	-
Éxito (Disco) ⁽²⁾	62,49 %	29,82 %	V	-	104
Distribution Casino France ⁽³⁾	60,00 %	40,00 %	V	19	-
Autres				2	1
TOTAL DES ENGAGEMENTS				61	105

(1) La valeur de ces promesses d'achat portant sur des filiales du sous-groupe Franprix est basée généralement sur le résultat net ou un multiple de chiffre d'affaires. La variation de +/- 10 % de ces indicateurs n'a pas d'impact significatif. Les périodes d'exercice de ces options s'échelonnent entre 2020 et 2031.

(2) Cette option est exercable à tout moment et jusqu'au 21 juin 2021. Le prix d'exercice est basé sur la plus avantageuse entre différentes formules de calcul et un prix minimum. Au 31 décembre 2019, le prix d'exercice correspond au prix minimum.

(3) La valeur de cette promesse d'achat, portant sur cinq supermarchés Casino, est basée sur un multiple de chiffre d'affaires. La variation de +/- 10 % de l'indicateur n'a pas d'impact significatif. Cette option est exercable entre le 1^{er} avril et le 30 juin 2023.

(4) Au 31 décembre 2018, les “Puts minoritaires” s'élevaient à 188 millions d'euros dont 126 millions d'euros en part courante.

■ 3.4.2. Engagements hors bilan

Principe comptable

Les promesses d'achat (*put*) et les promesses de vente (*call*) portant sur des participations (titres ne donnant pas le contrôle de la société) sont généralement comptabilisées comme des dérivés. Usuellement, les prix d'exercice de ces promesses reflètent la juste valeur des actifs sous-jacents.

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, mais est également bénéficiaire de promesses de vente ; dans ce cas-là, la valorisation indiquée est celle des promesses d'achat accordées.

Le montant des promesses d'achat d'actions portant sur des sociétés non contrôlées s'élève à 5 millions d'euros au 31 décembre 2019 et concerne des sociétés au sein du sous-groupe Monoprix (2018 : 15 millions d'euros concernant des sociétés au sein des sous-groupes Monoprix et Franprix-Leader Price).

Le montant des promesses de vente d'actions portant sur des sociétés non contrôlées s'élève à 339 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 348 millions d'euros) dont les principales sont les suivantes :

- le Groupe bénéficie des promesses de vente suivantes, dans le cadre des transactions avec Mercialys :
 - une promesse de vente à la valeur la plus élevée entre la juste valeur et un TRI minimum garanti portant sur 100 % des actifs ou sur 100 % des titres de la société Hyperthetis Participations exerçable à compter du 31 décembre 2020 et jusqu'au 31 mars 2022,

- une promesse de vente à la valeur la plus élevée entre la juste valeur et un TRI minimum garanti portant sur un actif immobilier précédemment cédé à la société Immosiris exerçable à compter du 31 mars 2021 et jusqu'au 30 septembre 2022 ;

- dans le cadre des transactions effectuées en 2017 et 2018 avec des masterfranchisés, le Groupe bénéficie de promesses de vente valorisées sur la base d'un pourcentage d'amélioration de l'EBITDA ou d'un multiple de chiffre d'affaires et qui sont exerçables entre 2020 et 2023.

3.5. ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

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 recouvrée 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. Compte tenu de ces caractéristiques, la part Groupe de la filiale vendeuse des actifs nets détenus en vue de la vente est présentée en minoration de la dette financière nette (note 11).

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

Une activité abandonnée est soit une composante d'une entité dont celle-ci s'est séparée soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ou fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée intervient au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente.

Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative. Les activités abandonnées sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne dénommée "Résultat net des activités abandonnées" comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession, et le cas échéant, une perte de valeur pour refléter la juste valeur diminuée des coûts de la vente et/ou les plus ou moins-values nettes d'impôt réalisées au titre des cessions de ces activités.

■ 3.5.1. Actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

(en millions d'euros)	Notes	2019		2018 retraité	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Sous-groupe Leader Price	2/3.5.2	1 362	706	-	-
Sous-groupe Via Varejo	2/3.5.2	-	-	6 812	5 493
Autres France Retail ⁽¹⁾		1 077	161	1 601	484
Autres Latam Retail		51	-	20	
TOTAL		2 491	867	8 433	5 977
Actif net		1 623		2 456	
<i>Dont part du Groupe de la filiale vendeuse</i>	<i>11.2</i>	<i>1 604</i>		<i>1 686</i>	

(1) Au 31 décembre 2019, cette ligne est composée principalement de magasins et d'actifs immobiliers, à hauteur d'environ 507 millions d'euros (part du Groupe) en relation avec les plans de cession d'actifs et de rationalisation du parc magasins. Au 31 décembre 2018, cette ligne était composée essentiellement de magasins et d'actifs immobiliers, à hauteur de 874 millions d'euros (part du Groupe) en relation avec les plans de cession d'actifs et de rationalisation du parc magasins.

■ 3.5.2. Activités abandonnées

Le résultat des activités abandonnées est composé essentiellement de la contribution aux résultats du Groupe de Via Varejo (y compris Cnova Brésil) jusqu'à sa date de cession et du résultat de sa cession ainsi que de la contribution aux résultats de Leader Price inclus dans le secteur de reporting France Retail (note 2). Le détail du résultat des activités abandonnées est présenté ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité
Chiffre d'affaires, hors taxes	4 376	8 528
Charges	(4 681)	(8 500)
Résultat de cession de Via Varejo le 14 juin 2019	29	-
<i>Prix de cession</i>	615	-
<i>Frais relatifs aux cessions</i>	(39)	-
<i>Actif net comptable cédé</i>	(543)	-
<i>Recyclage des autres éléments du résultat global net d'impôt ⁽¹⁾</i>	(4)	-
Perte résultant de la réévaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente de Leader Price ⁽²⁾	(704)	-
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(979)	27
Produit/(charge) d'impôt	(16)	(25)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	(60)	(34)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES ⁽³⁾	(1 054)	(32)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(1 048)</i>	<i>(57)</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(6)</i>	<i>25</i>

(1) Le reclassement de Via Varejo en activités abandonnées n'a eu aucune incidence dans les autres éléments du résultat global des exercices 2018 et 2017. En 2019, la cession effective de Via Varejo n'a pas déclenché de recyclage d'écart de conversion en résultat.

(2) Lors de la séparation du segment opérationnel Franprix – Leader Price en deux, au cours de l'exercice, la répartition du goodwill entre les activités Leader Price, Franprix et Geimex a été évaluée sur la base des valeurs relatives de chacune des activités (valeur d'utilité issue du test d'impairment). La juste valeur de Leader Price est estimée sur la base d'une valeur d'entreprise de 735 millions d'euros (y compris complément de prix éventuel de 35 millions d'euros versé en cas de respect d'indicateurs opérationnels durant une période de transition) auquel il convient de déduire une estimation du rachat de masterfranchisés et d'indépendants ainsi qu'une estimation de la consommation de trésorerie future du sous-groupe jusqu'à la date de cession effective.

(3) Dont Leader Price pour - 1 047 millions d'euros en 2019 comprenant des effets d'opérations de périmètre réalisées et en cours sur des masterfranchisés.

Le résultat par action des activités abandonnées est présenté en note 12.10.

Note 4 Complément d'information sur le tableau de flux de trésorerie

Principe comptable

Le tableau des flux de trésorerie est établi selon la méthode indirecte à partir du résultat avant impôt de l'ensemble consolidé et est ventilé selon trois catégories :

- les flux de trésorerie générés par l'activité : y compris impôts, frais liés aux prises de contrôle, dividendes reçus des entreprises associées et coentreprises, et paiements reçus dans le cadre d'une subvention ;
- les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement : notamment prises de contrôle (hors frais liés à l'acquisition), pertes de contrôle y compris frais de transactions, acquisitions et cessions de titres de participation non consolidés et d'entreprises associées et coentreprises (y compris frais de transactions), les compléments de prix payés dans le cadre de regroupement d'entreprises à hauteur

de la dette déterminée dans le délai d'affectation ainsi que les acquisitions et cessions d'immobilisations (y compris frais et paiements différés) ;

- les flux de trésorerie liés aux opérations de financement : notamment émissions et remboursements d'emprunts, émissions d'instruments de capitaux propres, transactions entre actionnaires (y compris les frais de transaction et le cas échéant les paiements différés), remboursement des passifs de loyers, intérêts nets versés (flux cash liés au coût de l'endettement, aux coûts de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées et aux intérêts financiers au titre des contrats de location), transactions relatives aux actions propres et dividendes versés. Cette catégorie inclut également les flux générés par les dettes fournisseurs requilibrées en dettes financières.

4.1. RÉCONCILIATION DES DOTATIONS AUX PROVISIONS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Perte de valeur nette sur goodwill	10.1.2	(17)	(1)
Perte de valeur nette sur immobilisations incorporelles	10.2.2	(8)	(14)
Perte de valeur nette sur immobilisations corporelles	10.3.2	(70)	(59)
Perte de valeur nette sur immeubles de placement	10.4.2	(4)	(1)
Perte de valeur nette sur actifs au titre de droits d'utilisation	7.1.1	(11)	(35)
Perte de valeur nette sur autres actifs		(142)	(172)
(Dotation)/reprise de provision pour risques et charges		5	(11)
TOTAL DES DOTATIONS AUX PROVISIONS		(248)	(292)
Part des dotations aux provisions présentée en activités abandonnées		6	25
DOTATIONS AUX PROVISIONS RETRAITÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(241)	(266)

4.2. RÉCONCILIATION DE LA VARIATION DU BFR AVEC LES POSTES DU BILAN

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018 retraité	Flux de trésorerie d'exploitation	Flux de trésorerie d'exploitation des activités abandonnées	Autres flux de trésorerie	Variations de périmètre	Variations de change	Reclass. IFRS 5	Reclass. et autres	31 décembre 2019
Stocks de marchandises	6.6	(3 655)	1	(35)	-	(13)	37	180	-	(3 485)
Stocks de promotion immobilière	6.6	(179)	(100)	1	-	(2)	-	(1)	(9)	(290)
Fournisseurs	Bilan	6 668	328	(83)	-	33	(46)	(310)	(11)	6 580
Créances clients et comptes rattachés	6.7	(905)	(64)	(134)	-	62	11	221	(26)	(836)
(Autres créances)/dettes	6.8.1/6.9.1/6.10	542	(74)	(2)	(463) ⁽¹⁾	134	5	27	134	302
TOTAL		2 471	92	(254)	(463)	213	8	117	88	2 272

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} janvier 2018 retraité	Flux de trésorerie d'exploitation	Flux de trésorerie d'exploitation des activités abandonnées	Autres flux de trésorerie	Variations de périmètre	Variations de change	Reclass. IFRS 5	Reclass. et autres	31 décembre 2018 retraité
Stocks de marchandises	6.6	(3 681)	(196)	-	-	(58)	177	124	(22)	(3 655)
Stocks de promotion immobilière	6.6	(126)	(45)	4	-	(2)	4	12	(26)	(179)
Fournisseurs	Bilan	6 644	374	(45)	-	47	(284)	(113)	45	6 668
Créances clients et comptes rattachés	6.7	(888)	(90)	(31)	-	10	37	40	17	(905)
(Autres créances)/dettes	6.8.1/6.9.1/6.10	639	(159)	24	(56)	57	(8)	(41)	86	542
TOTAL		2 588	(117)	(48)	(56)	54	(74)	22	101	2 471

(1) En 2019, ce montant reflète principalement les décaissements liés à des actifs financiers (note 4.11).

4.3. RÉCONCILIATION DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Augmentations et acquisitions d'immobilisations incorporelles	10.2.2	(269)	(271)
Augmentations et acquisitions d'immobilisations corporelles	10.3.2	(868)	(879)
Augmentations et acquisitions d'immeubles de placement	10.4.2	(14)	(59)
Augmentations et acquisitions de droits au bail présentés en droits d'utilisation	7.1.1	(8)	(10)
Variations des dettes sur immobilisations		21	(46)
Capitalisation des coûts d'emprunts (IAS 23) ⁽¹⁾	10.3.3	5	11
Incidences des activités abandonnées		26	67
FLUX DE DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT		(1 107)	(1 188)

(1) Flux sans effet sur la trésorerie.

4.4. RÉCONCILIATION DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Sorties d'immobilisations incorporelles	10.2.2	7	3
Sorties d'immobilisations corporelles	10.3.2	188	326
Sorties d'immeubles de placement	10.4.2	-	1
Sorties de droits au bail présentés en droits d'utilisation	7.1.1	8	13
Résultats de cessions d'actifs ⁽¹⁾		61	232
Variation des créances sur immobilisations		(32)	(26)
Sorties des actifs classés en IFRS 5		664	693
Incidences des activités abandonnées		(7)	(12)
FLUX D'ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT		890	1 230

(1) Avant retraitement IFRS 16 lié aux cessions-bails.

4.5. INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE AVEC CHANGEMENT DE CONTRÔLE

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Montant payé pour les prises de contrôle	(12)	(62)
Disponibilités/(découverts bancaires) liés aux prises de contrôle	6	(18)
Montant reçu pour les pertes de contrôle	227	13
(Disponibilités)/découverts bancaires liés aux pertes de contrôle	(4)	-
INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE AVEC CHANGEMENT DE CONTRÔLE	218	(66)

En 2019, l'incidence nette de ces opérations sur la trésorerie du Groupe résulte principalement de :

- la perte de contrôle de magasins déficitaires en lien avec le plan de rationalisation du parc pour 166 millions d'euros (note 2) ;
- la cession de l'activité de restauration collective ainsi que la cession de restaurants.

En 2018, l'incidence nette de ces opérations sur la trésorerie du Groupe résultait principalement :

- de la prise de contrôle de la société Sarenza pour - 43 millions d'euros dont - 20 millions d'euros de trésorerie négative acquise et - 22 millions d'euros de prix décaissé (note 3.2.1) ;
- des prises de contrôle dans le sous-groupe Franprix pour - 28 millions d'euros dont - 29 millions d'euros décaissés ;
- des pertes de contrôle dans le sous-groupe Franprix pour 6 millions d'euros de prix encaissé.

4.6. INCIDENCES DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE EN LIEN AVEC DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES

(en millions d'euros)		2019	2018
Montant payé pour l'acquisition de titres d'entreprises associées et coentreprises		(35)	(39)
Montant reçu pour la cession de titres d'entreprises associées et coentreprises		(4)	209
INCIDENCES DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE EN LIEN AVEC DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES		(39)	170

En 2018, l'incidence nette de ces opérations résulte essentiellement de la cession d'un bloc d'actions Mercialys représentant 15 % du capital (note 3.1.1).

4.7. RÉCONCILIATION DES DIVIDENDES VERSÉS AUX INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Dividendes versés/à verser aux intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	(92)	(103)
Paiement au cours de l'année d'une dette de dividendes reconnue à fin d'année précédente		9	(2)
Effet de change		(1)	(2)
Incidences des activités abandonnées		-	2
DIVIDENDES VERSÉS AUX INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(83)	(104)

4.8. INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE DES TRANSACTIONS AVEC LES INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

(en millions d'euros)	Note	2019	2018 retraité
GPA – acquisition de 41,27 % des titres Éxito	2	(917)	-
Vindémia – rachat de minoritaires de la filiale à Mayotte		(18)	-
GreenYellow – cession sans perte de contrôle de 2018		(12)	149
Distribution Casino France – cession sans perte de contrôle		-	20
Éxito – opérations avec les sociétés immobilières ⁽¹⁾		(11)	77
Offre publique d'achat des titres de Cnova N.V.		-	(3)
Autres		(12)	(13)
INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE DES TRANSACTIONS AVEC LES INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		(971)	231

(1) Voir renvoi (8) de l'état de variation des capitaux propres consolidés pour 2018.

4.9. RÉCONCILIATION ENTRE LA VARIATION DE TRÉSORERIE ET LA VARIATION DE DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Variation de trésorerie		(984)	377
Augmentation d'emprunts et dettes financières ⁽¹⁾		(4 542)	(1 543)
Diminution d'emprunts et dettes financières ⁽¹⁾		3 694	1 330
Variations de dettes sans effet de trésorerie ⁽¹⁾		129	449
<i>Variation part du Groupe d'actifs nets détenus en vue de la vente</i>		<i>(160)</i>	<i>628</i>
<i>Variation d'autres actifs financiers</i>		<i>274</i>	<i>48</i>
<i>Dettes financières liées aux variations de périmètre</i>		<i>95</i>	<i>(225)</i>
<i>Variation de couverture de juste valeur</i>		<i>(85)</i>	<i>(60)</i>
<i>Intérêts courus</i>		<i>(26)</i>	<i>25</i>
<i>Autres</i>		<i>31</i>	<i>32</i>
<i>Incidence des variations monétaires ⁽¹⁾</i>		<i>55</i>	<i>158</i>
<i>Variation des emprunts et dettes financières des activités abandonnées</i>		<i>974</i>	<i>(61)</i>
VARIATION DE DETTE FINANCIÈRE NETTE		(675)	711
Dettes financières nettes à l'ouverture ⁽²⁾		3 378	4 088
Dettes financières nettes à la clôture	11.2	4 053	3 378

(1) Ces incidences sont relatives uniquement aux activités poursuivies.

(2) Après prise en compte des incidences IFRS 16 pour (57) et (44) millions d'euros respectivement au 1^{er} janvier 2018 et 1^{er} janvier 2019.

4.10. RÉCONCILIATION DES INTÉRÊTS FINANCIERS NETS VERSÉS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Coût de l'endettement financier net présenté au compte de résultat	11.3.1	(356)	(320)
Neutralisation de gains/pertes de changes latents		13	4
Neutralisation des amortissements de frais et primes d'émission/remboursement		41	27
Capitalisation des coûts d'emprunts	10.3.3	(5)	(11)
Variation des intérêts courus et des dérivés de couverture de juste valeur des dettes financières ⁽¹⁾		23	(35)
Intérêts financiers versés sur passifs de loyers	11.3.2	(256)	(214)
Coûts de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	11.3.2	(77)	(81)
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS VERSÉS TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(617)	(629)

(1) En 2018, sont inclus notamment les impacts des dénouements de swaps de taux du périmètre France à hauteur de 59 millions d'euros.

4.11. DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX ACQUISITIONS D'ACTIFS FINANCIERS

En 2019, les décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers s'élèvent à 440 millions d'euros et se composent principalement (i) du versement en compte séquestre dans le cadre de l'opération de refinancement à hauteur de 291 millions d'euros dont un solde

de 193 millions d'euros au 31 décembre 2019 (note 6.8.1) et (ii) d'un montant décaissé de 109 millions d'euros lors du dénouement du *forward* portant sur les actions GPA (note 11.3.2).

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.

Les secteurs présentés (dits "secteurs de reporting") sont les suivants :

- France Retail : secteur de reporting qui regroupe les segments opérationnels relatifs aux activités de distribution (principalement les enseignes des sous-groupes Casino, Monoprix, Franprix et Vindémia) ;
- Latam Retail : secteur de reporting qui regroupe les segments opérationnels relatifs aux activités de distribution alimentaire en Amérique latine (principalement les enseignes alimentaires de GPA ainsi que les enseignes des sous-groupes Éxito, Disco-Devoto et Libertad) ;
- E-commerce : secteur de reporting qui regroupe les activités de Cdiscount et la holding Cnova NV.

Au cours de l'exercice, le segment opérationnel Franprix – Leader Price a été séparé entre Franprix, Leader Price et Geimex.

Les secteurs regroupés au sein de France Retail et de Latam Retail présentent une nature des produits vendus, des actifs et moyens humains nécessaires à l'exploitation, une typologie de clientèle, des modes de distribution, une offre marketing et une performance financière long-terme similaires.

Les secteurs de reporting reflètent les activités pures de distribution ainsi que les activités accessoires liées à la distribution. En particulier, compte tenu de la stratégie duale et de l'interconnexion entre distribution et immobilier, les secteurs opérationnels comprennent la gestion des actifs immobiliers, les opérations de promotion immobilière et les activités énergétiques.

La Direction évalue la performance de ces secteurs sur la base du chiffre d'affaires ainsi que sur la base du résultat opérationnel courant (inclut notamment l'affectation des frais de holding à l'ensemble des "Business Units" du Groupe) et de l'EBITDA. L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel courant (ROC) augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.

Les actifs et passifs ne faisant pas l'objet d'une information spécifique auprès de la Direction, aucune information n'est présentée par secteur opérationnel 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	E-commerce	2019
Chiffre d'affaires externe (6.1)	16 322	16 358	1 966	34 645
EBITDA	1 467 ⁽¹⁾	1 104	69	2 640
Dotations aux amortissements opérationnels courants (notes 6.3 et 6.4)	(791)	(492)	(65)	(1 348)
Résultat opérationnel courant	676 ⁽¹⁾	612	4	1 292

(1) Dont 56 millions d'euros au titre des opérations de développement immobilier réalisées en France correspondant essentiellement en 2019 à la déneutralisation des marges sur opérations de promotion immobilière entre Casino et Mercialys faisant suite à la dilution de Casino dans Mercialys (note 3.3.3).

(en millions d'euros)	France Retail	Latam Retail	E-commerce	2018 retraité
Chiffre d'affaires externe (6.1)	16 786	15 577	1 965	34 329
EBITDA	1 413 ⁽¹⁾	1 217 ⁽²⁾	39	2 669
Dotations aux amortissements opérationnels courants (notes 6.3 et 6.4)	(795)	(459)	(51)	(1 305)
Résultat opérationnel courant	618 ⁽¹⁾	758 ⁽²⁾	(12)	1 364
Dont impacts IFRS 16 sur l'EBITDA	513	285	19	818
Dont impacts IFRS 16 sur le résultat opérationnel courant	64	114	1	179

(1) Dont 63 millions d'euros au titre des opérations de développement immobilier réalisées en France.

(2) Dont 481 millions de réais (111 millions d'euros) au titre de crédits de taxes reconnus par GPA (principalement liés à la reprise de provision sur le crédit ICMS ST d'Assaí suite à un changement législatif).

5.2. INDICATEURS CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Amérique latine	Autres zones	Total
Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2019	18 285	16 343	17	34 645
Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2018 retraité	18 747	15 568	13	34 329

(en millions d'euros)	France	Amérique latine	Autres zones	Total
Actifs non courants au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	10 628	9 897	59	20 584
Actifs non courants au 31 décembre 2018 retraité ⁽¹⁾	12 648	9 687	60	22 395

(1) Les actifs non courants comprennent les goodwill, les immobilisations incorporelles et corporelles, les immeubles de placement, les actifs au titre de droits d'utilisation, les participations dans les entreprises associées et les coentreprises ainsi que les actifs sur contrats et les charges constatées d'avance à plus d'un an.

Note 6 Données liées à l'activité

6.1. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

Principe comptable

Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés du "Chiffre d'affaires, hors taxes" et des "Autres revenus". Ils sont présentés au compte de résultat sur l'agrégat "Revenus totaux".

Le "Chiffre d'affaires, hors taxes" intègre les ventes réalisées dans les magasins et les stations-service, sur les sites e-commerce, dans les établissements de restauration, les revenus générés par les activités de franchise et de location gérance ainsi que les revenus des activités financières.

L'essentiel du "Chiffre d'affaires" du Groupe correspond à des produits dans le champ d'application d'IFRS 15.

Les "Autres revenus" comprennent les produits liés aux activités de promotion immobilière et de marchand de biens, les revenus locatifs, divers produits de prestations de services et divers produits réalisés de manière accessoire ou dans le cadre d'activités annexes ainsi que les produits associés aux activités énergétiques.

Les "Autres revenus" incluent majoritairement des produits dans le champ d'application d'IFRS 15 ainsi que des revenus locatifs dans le champ d'application d'IFRS 16.

Les produits des activités ordinaires sont évalués sur la base du prix contractuel qui correspond au montant de rémunération auquel le Groupe s'attend à avoir droit, en échange des biens ou services fournis. Le prix de la transaction est alloué à chacune des obligations de performance du contrat, qui constitue l'unité de compte pour la reconnaissance du revenu. Le revenu est reconnu lorsque l'obligation de performance est satisfaite, c'est-à-dire lorsque le client obtient le contrôle du bien ou du service. La reconnaissance du revenu peut donc se faire à un instant donné ou en continu, c'est-à-dire à l'avancement.

Les principales sources de revenus du Groupe sont les suivantes :

- les ventes de biens (y compris dans le cadre de l'activité de marchand de biens) : dans ce cas, le Groupe n'a généralement qu'une obligation de performance qui est la délivrance du bien au client. Les revenus attachés à ces ventes sont reconnus à l'instant où le contrôle du bien a été transféré au client, généralement lors de la livraison, soit principalement :
 - lors du passage en caisse dans le cas des ventes en magasin,
 - à la réception de la marchandise chez les franchisés et affiliés,
 - à la réception par le client pour les ventes e-commerce ;
- les prestations de services, telles que les ventes d'abonnements, les redevances de franchise, les prestations logistiques, les revenus immobiliers (produits locatifs, honoraires de gestion locative) : dans ce cas, le Groupe n'a généralement, pour les transactions entrant dans le champ d'application IFRS 15, qu'une obligation de performance qui est la réalisation de la prestation. Les revenus attachés à ces prestations sont reconnus en continu sur la période où les services sont rendus ;
- les produits des activités de promotion immobilière : dans ce cas, le Groupe a généralement plusieurs obligations de performance dont certaines peuvent être réalisées à un instant donné et d'autres en continu selon la méthode de l'avancement. Le résultat à l'avancement est généralement calculé à partir de la marge à terminaison prévisionnelle, pondérée par le taux d'avancement déterminé selon les coûts encourus (méthode des *inputs*) ;
- les produits associés aux activités énergétiques : le Groupe identifie généralement une obligation de performance lors de la livraison de centrales photovoltaïques (assortie le cas échéant d'une contrepartie variable) ou la cession de contrats de performance énergétique. Le Groupe vend également des services à l'énergie reconnus lors de la réalisation de la prestation.

La grande majorité des revenus sont reconnus à un instant donné.

En cas de paiement différé d'une durée inhabituellement longue et non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est reconnu pour un montant correspondant au prix actualisé. La différence, si elle est significative, entre ce prix actualisé et le paiement comptant est constatée en "autres produits financiers" répartis sur la durée du différé suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe propose à ses clients des programmes de fidélité qui leur permettent de bénéficier de rabais ou d'autres avantages lors des prochains achats. Les avantages cumulés par les clients dans le cadre de ces programmes de fidélité constituent une obligation de performance distincte de la vente initiale. En conséquence, un passif sur contrat est comptabilisé au titre de cette obligation de performance. Les produits liés à ces droits octroyés sont différés jusqu'à la date d'utilisation des avantages par les clients.

Actifs et passifs sur contrats, coûts d'obtention et d'exécution des contrats

- Un actif sur contrat reflète le droit pour une entité d'obtenir une contrepartie en échange des biens ou services qu'elle a fournis à son client lorsque ce droit dépend d'autre chose que de l'écoulement du temps. À ce titre, une créance ne constitue pas un actif sur contrat. Le Groupe enregistre un actif sur contrat lorsqu'il s'est acquitté de tout ou partie de son obligation de performance mais il n'a pas un droit inconditionnel à être payé (le Groupe n'ayant pas encore le droit de facturer son client). Compte tenu de son activité, les actifs sur contrats du Groupe ne sont pas significatifs.

- Un passif sur contrat reflète une obligation pour une entité de fournir à son client des biens ou des services pour lesquels elle a déjà reçu une contrepartie du client.

Le Groupe enregistre des passifs sur contrats principalement au titre de ses programmes de fidélisation des clients, des avances perçues, et de ses ventes pour lesquelles tout ou partie de l'obligation de performance est à réaliser (notamment ventes d'abonnements et de cartes cadeaux, obligations de performance futures au titre de son activité de promotion immobilière ayant fait l'objet d'une facturation suivie d'un règlement de la contrepartie).

- Les coûts d'obtention des contrats sont des coûts marginaux qui ont été engagés pour obtenir des contrats avec des clients, qui n'auraient pas été engagés si les contrats n'avaient pas été obtenus et que le Groupe s'attend à recouvrer.

Les coûts d'exécution des contrats sont des coûts directement liés à un contrat, qui procurent au Groupe des ressources nouvelles ou accrues qui lui permettront de remplir ses obligations de performance futures et que le Groupe s'attend à recouvrer.

Pour le Groupe, les coûts d'obtention et d'exécution des contrats sont principalement ceux engagés dans le cadre de son activité de franchise et d'affiliation. Le Groupe capitalise ces coûts qui sont amortis sur la durée du contrat de franchise ou d'affiliation et font l'objet de tests de dépréciation périodique (note 1.3).

Les actifs sur contrats, coûts d'obtention et d'exécution des contrats entrent dans le champ d'application d'IFRS 9 au titre des dépréciations d'actifs.

■ 6.1.1. Ventilation des revenus totaux

(en millions d'euros)	France Retail	Latam Retail	E-commerce	2019
Chiffre d'affaires, hors taxes	16 322	16 358	1 966	34 645
Autres revenus	494	171	-	665
REVENUS TOTAUX	16 816	16 528	1 966	35 310

(en millions d'euros)	France Retail	Latam Retail	E-commerce	2018 retraité
Chiffre d'affaires, hors taxes	16 786	15 577	1 965	34 329
Autres revenus	382	151	-	533
REVENUS TOTAUX	17 169	15 728	1 965	34 862

■ 6.1.2. Coûts d'obtention et d'exécution des contrats, actifs et passifs sur contrats

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Coûts d'obtention des contrats présentés en "immobilisations incorporelles"	10.2	113	152
Actifs sur contrats	6.8/6.9	11	10
Actifs au titre des droits de retour présentés en "stocks"	6.6	2	3
Passifs sur contrats	6.10	150	119

Le Groupe a revu en 2019 la présentation des coûts d'obtention de contrat (note 1.3).

6.2. COÛT D'ACHAT COMPLET DES MARCHANDISES VENDUES

Principe comptable

Marge des activités courantes

La marge des activités courantes correspond à la différence entre les "Revenus totaux" et le "Coût d'achat complet des marchandises vendues".

Le "Coût d'achat complet des marchandises vendues" intègre les achats nets des ristournes, des coopérations commerciales et, le cas échéant, des crédits d'impôts attachés à ces achats, les variations de stocks rattachés aux activités de distribution, et les coûts logistiques. Il inclut également le coût de revient et la variation de stock liés aux activités de promotion immobilière et de marchands de biens.

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 chaque clôture, 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. Les coûts de transport facturés par les fournisseurs sur factures de marchandises (exemple : DDP, *Delivery Duty Paid* – Rendu droits acquittés) sont présentés en "achats et variations de stocks". Les coûts des transports sous-traités sont reconnus en "coûts logistiques".

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2019	2018 retraité
Achats et variation de stocks		(25 102)	(24 502)
Coûts logistiques	6.3	(1 445)	(1 397)
COÛT D'ACHAT COMPLET DES MARCHANDISES VENDUES		(26 547)	(25 899)

6.3. NATURE DE CHARGES PAR FONCTION

Principe comptable

Coût des ventes

Les "Coûts des ventes" sont composés des coûts supportés par les points de ventes.

Frais généraux et administratifs

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

Frais avant ouverture et après fermeture

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

(en millions d'euros)	Coûts logistiques ⁽¹⁾	Coûts des ventes	Frais généraux et administratifs	2019
Frais de personnel	(545)	(2 831)	(784)	(4 160)
Autres charges	(759)	(2 247)	(404)	(3 409)
Dotations aux amortissements (notes 5.1/6.4)	(142)	(1 022)	(183)	(1 348)
TOTAL	(1 445)	(6 100)	(1 371)	(8 916)

(en millions d'euros)	Coûts logistiques ⁽¹⁾	Coûts des ventes	Frais généraux et administratifs	2018 retraité
Frais de personnel	(526)	(2 990)	(786)	(4 301)
Autres charges	(736)	(2 256)	(397)	(3 390)
Dotations aux amortissements (notes 5.1/6.4)	(135)	(998)	(172)	(1 305)
TOTAL	(1 397)	(6 244)	(1 355)	(8 996)

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

Il a été instauré en France un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), correspondant à un crédit d'impôt (remboursable au bout de 3 ans) de 6 % en 2018 (9 % pour Vindémia), assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC. Le Groupe a reconnu en 2018 ce produit de CICE de 78 millions d'euros en réduction des

charges de personnel (dont 4,5 millions d'euros présentés en résultat de l'activité abandonnée de Leader Price) et a cédé sans recours sa créance. À partir du 1^{er} janvier 2019, le CICE a été supprimé et remplacé par un allègement de charges sociales.

6.4. AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles	10.2.2	(177)	(160)
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles	10.3.2	(476)	(518)
Dotations aux amortissements sur immeubles de placement	10.4.2	(14)	(8)
Dotations aux amortissements sur actifs au titre des droits d'utilisation	7.1.1	(750)	(691)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		(1 417)	(1 377)
Part des dotations aux amortissements présentée en activités abandonnées		70	72
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	5.1/6.3	(1 348)	(1 305)

6.5. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Principe comptable

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

- les éléments qui par nature ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante des "business units" tels que les cessions d'actifs non courants, les pertes de valeur d'actifs non courants et les incidences relatives à des opérations de périmètre (notamment les frais et honoraires liés à des prises de contrôle, résultats de pertes de contrôle, réévaluations de quote-part antérieurement détenue) ;
- 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, comme par exemple les coûts de restructuration (y compris les coûts de réorganisation et de changement de concept) et les provisions et charges pour litiges et risques (y compris effet de désactualisation).

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Total des Autres Produits opérationnels	61	350
Total des Autres Charges opérationnelles	(779)	(751)
	(719)	(402)
DÉTAIL PAR NATURE		
Résultat de cession d'actifs non courants ⁽¹⁾⁽⁷⁾	(7)	255
Pertes nettes de valeur des actifs ⁽²⁾⁽⁷⁾	(160)	(204)
Produits/(charges) nets liés à des opérations de périmètre ⁽³⁾⁽⁷⁾	(198)	(146)
Résultat de cession d'actifs non courants, pertes nettes de valeur des actifs et produits/charges nets liés à des opérations de périmètre	(364)	(94)
Provisions et charges pour restructuration ⁽⁴⁾⁽³⁾⁽⁷⁾	(210)	(216)
Provisions et charges pour litiges et risques ⁽⁵⁾	(95)	(80)
Autres ⁽⁶⁾	(50)	(12)
Sous-total	(355)	(308)
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NETS	(719)	(402)

(1) Le résultat net de cession d'actifs non courants sur l'exercice 2019 concerne principalement le secteur France Retail avec une perte de 37 millions d'euros réalisée essentiellement sur les cessions d'actifs immobiliers (dont les principales sont présentées en note 2) et le secteur Latam Retail avec un profit de 31 millions d'euros. En 2018, le résultat net de cession d'actifs non courants concernait principalement le secteur France Retail et plus particulièrement les cessions réalisées par Monoprix.

(2) La perte de valeur enregistrée sur l'exercice 2019 porte principalement sur le secteur France Retail en liaison avec le plan de cession d'actifs. La perte de valeur enregistrée sur l'exercice 2018 portait principalement sur le secteur France Retail.

(3) La charge liée au plan de rationalisation du parc du secteur France Retail comprenant des coûts sociaux, des coûts de fermetures, des coûts de déstockage et de dépréciation s'élève à 151 millions d'euros au 31 décembre 2019 (dont essentiellement 69 millions d'euros liés à des opérations de périmètres et 76 millions d'euros présentés en "restructuration"). Les autres opérations de périmètre portent principalement sur les secteurs France Retail et Latam Retail avec notamment les frais liés à la réorganisation des activités en Amérique latine pour 36 millions d'euros. La charge nette de 146 millions d'euros constatée sur l'exercice 2018 résultait notamment en application d'IAS 21 du recyclage en compte de résultat d'écarts de conversion préalablement reconnus en capitaux propres pour 67 millions d'euros (note 12.7.2).

(4) Hors effet du plan de rationalisation du parc mentionné dans le renvoi précédent, la charge de restructuration au titre de l'exercice 2019 concerne principalement les secteurs France Retail et Latam Retail à hauteur respectivement de 59 et 70 millions d'euros. La charge de restructuration au titre de l'exercice 2018 concernait principalement le secteur France Retail à hauteur de 148 millions d'euros composés majoritairement de coûts sociaux et de coûts de fermetures et Latam Retail à hauteur de 56 millions d'euros (principalement GPA).

(5) Les provisions et charges pour litiges et risques représentent une charge nette de 95 millions d'euros sur l'exercice 2019 qui reflète à hauteur de 36 millions d'euros des risques fiscaux de GPA. Les provisions et charges pour litiges et risques représentaient une charge nette de 80 millions d'euros sur l'exercice 2018 qui reflétait à hauteur de 35 millions d'euros des risques fiscaux de GPA.

(6) Dont 32 millions d'euros de coûts liés au programme de digitalisation réalisé chez Distribution Casino France (branche Hypermarchés et Supermarchés) ; cette nouvelle stratégie de transformation de ses magasins physiques en magasins autonomes et dynamiques s'est appuyée essentiellement sur le développement de l'application Casino Max accompagné d'un effort sans précédent en termes de fidélisation des clients qui a généré des surcoûts de générosité.

(7) Réconciliation du détail des pertes de valeur des actifs avec les tableaux de mouvements des immobilisations :

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Pertes de valeur de goodwill	10.1.2	(17)	(1)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations incorporelles	10.2.2	(8)	(14)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations corporelles	10.3.2	(70)	(59)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immeubles de placement	10.4.2	(4)	(1)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des actifs droit d'utilisation	7.1.1	(11)	(35)
Reprises/(pertes) de valeur nettes d'autres actifs (IFRS 5 et autres)		(142)	(180)
TOTAL PERTES NETTES DE VALEUR DES ACTIFS		(253)	(289)
Pertes nettes de valeurs des actifs des activités abandonnées		10	-
PERTES NETTES DE VALEUR DES ACTIFS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(243)	(289)
dont présenté en "Provisions et charges pour restructurations"		(52)	(69)
dont présenté en "Autres pertes nettes de valeur des actifs"		(160)	(204)
dont présenté en "Produits/(charges) nets liés à des opérations de périmètre"		(32)	(19)
dont présenté en "Résultat de cession d'actifs non courants"		-	4

6.6. STOCKS

Principe comptable

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette probable de réalisation. Cette dernière 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. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure au prix de revient, une dépréciation est constatée. Cette analyse est réalisée en tenant compte du contexte dans lequel évoluent chacune des "Business units" et de la nature, des caractéristiques d'ancienneté et de délai d'écoulement des produits.

La méthode de valorisation utilisée dans le Groupe est le FIFO – premier entré, premier sorti. Le sous-groupe GPA valorise ses stocks au coût moyen unitaire pondéré du fait notamment d'une obligation fiscale ; dans un contexte de rotation rapide des stocks,

l'application de la méthode FIFO par GPA n'aurait pas d'incidence significative sur les comptes. La valeur des stocks comprend 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 également le cas échéant le recyclage de montants initialement comptabilisés en capitaux propres, correspondant à des gains ou pertes sur couvertures d'achats futurs de marchandises.

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

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Valeur brute des stocks de marchandises	3 532	3 704
Valeur brute des stocks de nature immobilière	300	206
Brut	3 833	3 910
Dépréciation des stocks de marchandises	(48)	(49)
Dépréciation des stocks de nature immobilière	(10)	(27)
Dépréciation	(58)	(76)
STOCKS EN VALEUR NETTE (NOTE 4.2)	3 775	3 834

6.7. CRÉANCES CLIENTS

Principe comptable

Les créances clients du Groupe correspondent à des actifs financiers courants (note 11) qui reflètent un droit inconditionnel à recevoir une contrepartie. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur et ultérieurement au coût amorti diminué des pertes de valeur éventuelles. La juste valeur des créances clients correspond généralement au montant de la facture. Une dépréciation des créances clients est constituée pour couvrir les pertes de crédit attendues. Le Groupe applique le modèle simplifié pour l'évaluation

des pertes de crédits attendues sur l'ensemble de ses créances clients. Celles-ci sont déterminées sur la base de taux de perte de crédit observés pour cette typologie de créances et ajustés en vue de tenir compte de certains facteurs prévisionnels portant notamment sur la situation du client ou sur l'environnement économique.

Les créances clients peuvent faire l'objet d'une cession à des établissements bancaires ; elles sont maintenues à l'actif du bilan dès lors que le droit aux flux de trésorerie ou la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont associés n'est pas transféré à un tiers.

6.7.1. Composition des créances clients

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Créances clients et comptes rattachés	11.5.3	940	1 030
Dépréciation des créances clients et comptes rattachés	6.7.2	(104)	(125)
CRÉANCES CLIENTS EN VALEUR NETTE	4.2	836	905

■ 6.7.2. Dépréciation des créances clients

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS À L'OUVERTURE	(125)	(132)
Dotation	(44)	(76)
Reprise	59	78
Autres (variation de périmètre, reclassements et différences de change)	7	4
DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS À LA CLÔTURE	(104)	(125)

Les conditions de constitution des provisions sont détaillées à la note 11.5.3 "Risque de contrepartie".

6.8. AUTRES ACTIFS COURANTS

■ 6.8.1. Composition des autres actifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018 retraité
Autres créances		913	1 022
Actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers	11.2	1	37
Actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants	11.2	31	41
Comptes séquestres et garanties ⁽¹⁾	11.2.1	257	-
Créances fiscales et sociales brésiliennes	6.9	242	137
Comptes courants des sociétés non consolidées		12	30
Dépréciation des autres créances et comptes courants	6.8.2	(33)	(31)
Dérivés actifs de couverture de juste valeur	11.5.1	17	34
Dérivés actifs hors couverture et couverture de flux de trésorerie	11.5.1	7	6
Actifs sur contrats	6.1.2	11	10
Charges constatées d'avance		80	97
AUTRES ACTIFS COURANTS		1 536	1 383

(1) Dont 193 millions d'euros liés à l'opération de refinancement réalisée en novembre 2019 (note 2).

Les "autres créances" comprennent essentiellement des créances fiscales et sociales (hors Brésil) 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>	2019	2018
DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES ET COMPTES COURANTS À L'OUVERTURE	(31)	(29)
Dotation	(51)	(42)
Reprise	47	38
Autres (variation de périmètre, reclassements et différences de change)	2	2
DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES ET COMPTES COURANTS À LA CLÔTURE	(33)	(31)

6.9. AUTRES ACTIFS NON COURANTS

■ 6.9.1. Composition des autres actifs non courants

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le résultat		41	35
Actifs financiers évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global		4	4
Actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants	11.2.1	29	-
Dérivés actifs de couverture de juste valeur non courants	11.5.1	62	67
Autres actifs financiers		303	285
<i>Prêts</i>		121	165
<i>Dérivés actifs hors couverture</i>	11.5.1	7	9
<i>Autres créances non courantes</i>		175	111
Créances fiscales et sociales brésiliennes (voir ci-après)		599	618
Dépôts judiciaires versés par GPA	13.2	176	175
Dépréciation des autres actifs non courants	6.9.2	(46)	(48)
Charges constatées d'avance		15	16
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		1 183	1 151

GPA possède des créances fiscales pour un montant total de 841 millions d'euros (dont 599 et 242 millions d'euros respectivement au titre de la part non courante et courante), principalement liées à l'ICMS (TVA) pour 580 millions d'euros, PIS/COFINS (TVA) et INSS

(cotisations patronales liées au régime de protection sociale). Le recouvrement de la principale créance fiscale (ICMS) est attendu comme suit :

(en millions d'euros)	2019
À moins d'un an	97
Entre un et cinq ans	320
Au-delà de cinq ans	163
TOTAL	580

GPA reconnaît les crédits de taxes qui lui sont dus, 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 principalement comme une réduction du coût des achats de marchandises vendues.

■ 6.9.2. Dépréciation des autres actifs non courants

(en millions d'euros)	2019	2018
DÉPRÉCIATION DES AUTRES ACTIFS NON COURANTS À L'OUVERTURE	(48)	(69)
Dotation	-	-
Reprise	-	-
Autres reclassements et autres mouvements	2	21
DÉPRÉCIATION DES AUTRES ACTIFS NON COURANTS À LA CLÔTURE ⁽¹⁾	(46)	(48)

(1) Correspond principalement à la dépréciation de prêts octroyés par Franprix à des masterfranchisés faisant suite à la prise en compte de la quote-part de perte au titre des intérêts minoritaires de Casino dans certains magasins de ces masterfranchisés.

6.10. AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	2019			2018 retraité		
	Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Dérivés passifs (note 11.5.1) ⁽¹⁾	41	185	227	285	2	288
Dettes fiscales et sociales	98	1 281	1 378	135	1 383	1 518
Dettes diverses	36	946	982	36	803	839
Dettes sur immobilisations	-	192	192	1	204	205
Comptes courants	-	2	2	-	26	26
Passifs sur contrats (note 6.1.2)	-	150	150	2	116	119
Produits constatés d'avance	8	83	90	4	78	82
TOTAL	181	2 839	3 021	464	2 613	3 076

(1) Comprend principalement la juste valeur de l'instrument de TRS de GPA (note 11.3.2).

6.11. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Principe comptable

À chaque clôture annuelle, 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.

Les engagements hors bilan liés au périmètre sont présentés en note 3.4.2.

■ 6.11.1. Engagements donnés

Les montants des engagements indiqués dans le tableau ci-dessous 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)	2019	2018
Actifs donnés en garantie ⁽¹⁾	206	209
Cautions et garanties bancaires données ⁽²⁾	2 343	2 286
Garanties données dans le cadre de cessions d'actifs non courants	15	32
Autres engagements	62	61
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	2 625	2 588
<i>Échéances :</i>		
< à 1 an	140	170
De 1 à 5 ans	2 476	2 410
> à 5 ans	9	7

(1) Correspond à des actifs immobilisés qui ont été nantis ou hypothéqués ainsi que des actifs circulants grevés de sûretés réelles. À fin 2019, concerne GPA à hauteur de 189 millions d'euros dans le cadre de litiges essentiellement fiscaux décrits en note 13.2 (2018 : 192 millions d'euros). Le montant de 206 millions d'euros n'inclut pas les garanties données dans le cadre de l'opération de refinancement de novembre 2019 (note 11.5.4).

(2) En 2019, concerne à hauteur de 2 252 millions d'euros GPA qui a octroyé des cautions et garanties bancaires dans le cadre de litiges de nature essentiellement fiscale (2018 : 2 173 millions d'euros) décrites en note 13.2. Ce montant inclut également des cautions et des garanties accordées pour le compte de coentreprises pour 68 millions d'euros (2018 : 93 millions d'euros) décrites en note 3.3.7.

■ 6.11.2. Engagements reçus

Les montants des engagements indiqués dans le tableau ci-dessous représentent les montants maximum potentiels (non actualisés) au titre des garanties reçues.

(en millions d'euros)	2019	2018
Cautions et garanties bancaires reçues	64	63
Actifs financiers assortis de garanties	91	89
Lignes de crédit confirmées non utilisées (note 11.2.4)	2 666	3 404
Autres engagements	20	25
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	2 841	3 581
<i>Échéances :</i>		
< à 1 an	350	419
De 1 à 5 ans	2 364	3 037
> à 5 ans	127	126

Note 7 Contrats de location

Principe comptable

En tant que preneur

Le Groupe est preneur dans un grand nombre de contrats de location immobiliers portant essentiellement sur les murs de ses magasins, les entrepôts de stockage, des bâtiments de bureaux et les appartements des locataires gérants. Il est également preneur dans des contrats mobiliers essentiellement en France portant sur des véhicules, des matériels d'équipement des magasins (notamment équipements de production de froid) et des équipements logistiques.

Les contrats de location du Groupe sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16 "Contrats de location", en tenant compte des termes et conditions des contrats et de tous les faits et circonstances pertinents.

À la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine si ce contrat est (ou contient) un contrat de location, c'est-à-dire s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant le paiement d'une contrepartie.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan chez le preneur et se traduisent par la constatation :

- d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat. Cet actif est présenté sur la ligne "Actifs au titre de droits d'utilisation" de l'état de la situation financière consolidée ;
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers sur cette même durée présentée sur les lignes "Passifs de loyers courants" et "Passifs de loyers non courants" de l'état de la situation financière consolidée. Les passifs de loyers ne sont pas inclus dans la dette financière nette du Groupe.

Évaluation initiale

À la date de prise d'effet du contrat :

- le passif de loyer est comptabilisé pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements de loyers fixes futurs relatifs à la durée estimée du contrat, telle que déterminée par le Groupe. Généralement, le Groupe utilise le taux d'endettement marginal comme taux d'actualisation. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un index ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque Casino est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date d'effet du contrat de location ;

- l'actif relatif au droit d'utilisation correspond à la valeur du passif de loyer diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Le Groupe ne prend en compte que la composante locative du contrat dans l'évaluation de la dette locative. En outre, pour certaines classes d'actifs dont les contrats de location comportent une composante service et locative, le Groupe peut être amené à comptabiliser un contrat unique qualifié de location (*i.e.* sans distinction entre le service et la composante locative).

Évaluation ultérieure

Le passif de loyer est comptabilisé au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période. Cette charge d'intérêt est enregistrée au compte de résultat dans les "autres charges financières" ;
- et diminuée du montant des paiements de loyers effectués ;
- les flux de trésorerie relatifs aux paiements du principal du passif de loyers ainsi que des intérêts associés sont présentés dans les activités liées aux opérations de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidés.

Outre les cas de modifications de contrats, une réévaluation de la dette est effectuée en contrepartie de l'actif au titre du droit d'utilisation dans les situations suivantes :

- en cas de révision de la durée du contrat ;
- en cas de changement d'appréciation relative à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option d'achat ;
- en cas de changement du montant de paiement attendu au titre de la garantie de valeur résiduelle octroyée au bailleur ;
- en cas de changement des loyers variables basés sur un taux ou un index, et ce, lorsque l'ajustement du taux ou de l'indice prend effet (c'est-à-dire lorsque les loyers sont effectivement modifiés).

Dans les deux premiers cas, la dette est réévaluée en utilisant un taux d'actualisation révisé à la date de réévaluation. Dans les deux derniers cas, le taux d'actualisation utilisé lors de l'évaluation initiale est inchangé.

Le droit d'utilisation est évalué selon le modèle du coût et amorti, à partir de la date de prise d'effet du contrat, sur la durée estimée du contrat. Ceci génère une charge d'amortissement linéaire au compte de résultat. En outre, il est diminué le cas échéant de toute perte de valeur conformément à la norme IAS 36 (note 10.5) et il est réajusté en cas de réévaluation du passif de loyers.

Dans le cas d'une rupture anticipée de contrat, tout écart résultant de la décomptabilisation du passif de loyer et du droit d'utilisation est comptabilisé au compte de résultat dans les autres produits opérationnels ou autres charges opérationnelles.

Estimation de la durée des contrats de location

La durée de location correspond à la période exécutoire du contrat (c'est-à-dire la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur) et tient compte des options de résiliation et de renouvellement dont respectivement la non-utilisation ou l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Dans l'estimation de cette durée raisonnablement certaine, le Groupe prend en compte l'ensemble des caractéristiques liées aux actifs loués (cadre juridique du pays, emplacement, catégories telles que magasins, entrepôts, bureaux, appartements, nature immobilière ou mobilière, l'horizon économique d'utilisation...). Au titre de la location de murs de magasins, des critères économiques peuvent être analysés tels que le format, le caractère "long terme" et la performance des actifs sous-jacents, l'existence d'investissements significatifs récents réalisés dans les magasins...

Généralement, la durée retenue relative aux baux immobiliers portant sur des entrepôts et des bureaux et aux baux mobiliers correspond à la durée initiale prévue au contrat.

De manière plus spécifique, pour les baux commerciaux conclus en France (3-6-9) et conformément à la position publiée par l'ANC le 16 février 2018, le Groupe reconnaît comme durée exécutoire maximale à la date de début du contrat de location une durée de neuf ans.

Par ailleurs, certains contrats de location comportent des clauses de tacite reconduction. Pour ces contrats, le Groupe est dans l'impossibilité de déterminer de manière fiable la durée de location estimée au-delà de son strict engagement contractuel qui se limite généralement à quelques mois.

Détermination du taux d'actualisation

Généralement, le taux d'actualisation utilisé pour calculer le passif de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur, au commencement du contrat de location, pour emprunter sur la même durée et dans un environnement économique similaire avec les mêmes garanties, les fonds nécessaires à l'acquisition de l'actif. Le Groupe détermine ses taux d'actualisation par zone géographique (pays) en prenant notamment en compte le spread de crédit de l'entité et en fonction de la durée des contrats de location.

Droits au bail

Les droits au bail rattachés, le cas échéant, à des contrats de location sont présentés dans le compte "actifs au titre de droits d'utilisation". En fonction des modalités juridiques propres à chaque droit au bail, ils sont soit amortis sur la durée du contrat de location sous-jacent, soit non amortis (cas général) mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Contrats de location de biens de courte durée et de biens portant sur des actifs de faible valeur

Le Groupe a choisi d'appliquer les deux exemptions proposées par la norme sur les contrats suivants :

- contrats de location de biens de courte durée (inférieure ou égale à 12 mois à compter de la date d'origine du contrat) ;
- contrats de location de biens portant sur des actifs de faible valeur, c'est-à-dire dont la valeur à neuf de l'actif sous-jacent est inférieure à 5 000 euros.

Au sein du Groupe, il s'agit essentiellement des contrats qui portent sur des équipements magasins et des équipements administratifs tels que des tablettes, ordinateurs, téléphones portables et photocopieurs.

Les loyers relatifs à ces contrats sont présentés en charges opérationnelles dans le compte de résultat consolidé au même titre que les loyers variables qui ne sont pas inclus dans l'évaluation initiale du passif de loyer. Les flux de trésorerie liés aux paiements de ces contrats sont quant à eux présentés dans les flux de trésorerie générés par l'activité de l'état des flux de trésorerie consolidés.

Opérations de cession-bail

Une transaction de cession-bail est une opération par laquelle le propriétaire d'un bien le cède à un tiers pour le reprendre en location. Si la cession du bien par le vendeur-preneur constitue une vente selon IFRS 15 :

- le vendeur-preneur évalue le droit d'utilisation résultant du contrat de location comme une proportion de la valeur nette comptable de l'actif transféré, correspondant au droit d'utilisation qu'il conserve. Ainsi, le résultat de cession (profit ou perte) n'est constaté qu'à hauteur des droits effectivement transférés à l'acquéreur-bailleur ;
- l'acquéreur-bailleur comptabilise l'acquisition de l'actif selon les normes applicables et le contrat de location conformément à IFRS 16.

Si la cession du bien par le vendeur-preneur n'est pas une vente au sens d'IFRS 15 : dans ce cas, l'opération est comptabilisée comme une opération de financement. Ainsi :

- le vendeur-preneur constate l'actif cédé à son bilan et comptabilise un passif financier à hauteur de la contrepartie reçue de l'acquéreur-bailleur ;
- l'acquéreur-bailleur ne comptabilise pas l'actif acquis à son bilan et reconnaît un actif financier à hauteur de la contrepartie transférée.

Impôts différés

En cas de différence temporelle issue d'un contrat de location, un impôt différé est comptabilisé (note 9).

En tant que bailleur

Lorsque le Groupe agit en tant que bailleur, il détermine à la date de signature du bail si chaque bail est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple.

- S'agissant d'opérations de location-financement, elles sont assimilées à une vente d'immobilisation au locataire financée par un crédit accordé par le bailleur qui conduit le Groupe à :
 - décomptabiliser du bilan l'immobilisation louée,
 - constater une créance financière classée en "actifs financiers au coût amorti" et présentée en "autres actifs courants" et "autres actifs non courants" dans l'état de la situation financière consolidée, pour une valeur égale à la valeur actualisée, au taux implicite du

contrat ou taux marginal d'endettement, des paiements de location à recevoir au titre du contrat de location, majorée de toute valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe,

- décomposer les produits correspondant aux loyers entre d'une part les intérêts reconnus au compte de résultat consolidé dans les autres produits financiers et d'autre part l'amortissement du capital qui vient réduire le montant de la créance ;
- S'agissant d'opérations de location simple, le bailleur présente les biens loués parmi les "immobilisations corporelles" à l'actif de son bilan et comptabilise les loyers perçus en tant que produits, sur une base linéaire, sur la durée du contrat de location, dans la catégorie "autres revenus" du compte de résultat consolidé.

7.1. PRENEUR

Les informations relatives à ces contrats de location sont présentées ci-après.

■ 7.1.1. Informations relatives au bilan**Composition et variation des actifs au titre de droits d'utilisation**

(en millions d'euros)	Terrains et agencements	Constructions et agencements	Autres immobilisations corporelles	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2018 retraité, valeur nette	46	4 309	112	24	4 491
Nouveaux actifs	-	863	38	39	940
Réévaluation	1	263	-	-	264
Sorties d'actifs	-	(40)	-	-	(40)
Dotations aux amortissements	(6)	(653)	(29)	(2)	(691)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(1)	(33)	-	-	(35)
Variation de périmètre	-	3	-	-	3
Effet des variations de change	-	(145)	(1)	(8)	(154)
Reclassements IFRS 5	(5)	(281)	(7)	-	(292)
Autres reclassements et autres mouvements ⁽¹⁾	-	(41)	-	146	105
Au 31 décembre 2018 retraité, valeur nette	34	4 244	114	200	4 592
Nouveaux actifs	-	765	149	-	913
Réévaluation	2	415	-	1	418
Sorties d'actifs	(7)	(91)	-	-	(98)
Dotations aux amortissements	(6)	(690)	(48)	(5)	(749)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	-	(11)	(1)	-	(11)
Variation de périmètre	-	5	-	-	5
Effet des variations de change	-	(24)	-	(3)	(27)
Reclassements IFRS 5	2	(163)	(7)	-	(168)
Autres reclassements et autres mouvements	-	(27)	-	(10)	(37)
AU 31 DÉCEMBRE 2019, VALEUR NETTE	25	4 423	207	183	4 837

(1) Dont 633 millions de réais (soit 147 millions d'euros) de transfert de la créance Paes Mendonça en droit au bail (note 6.9.1).

Passifs de loyers

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Part courante		740	677
Part non courante		3 937	3 560
TOTAL	11.5.4	4 676	4 238
<i>dont France Retail</i>		<i>2 807</i>	<i>2 575</i>
<i>dont Latam Retail</i>		<i>1 680</i>	<i>1 490</i>
<i>dont E-commerce</i>		<i>189</i>	<i>173</i>

L'analyse des échéances des passifs de loyers est présentée en note 11.5.4.

■ 7.1.2. Informations relatives au compte de résultat

Les montants suivants ont été reconnus au compte de résultat sur l'exercice au titre des contrats exclus des passifs de loyers :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Charge de loyer relative aux contrats de location variable ⁽¹⁾	54	59
Charge de loyer relative aux contrats de location court terme ⁽¹⁾	9	7
Charge de loyer relative aux contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur et qui ne sont pas des contrats de location court terme ⁽¹⁾	112	96

(1) Contrats exclus des passifs de loyers enregistrés au bilan.

La charge d'amortissements sur actifs au titre de droits d'utilisation est présentée en note 7.1.1 et les intérêts financiers sur les passifs de loyers en note 11.3.2.

Les produits de sous-location tirés des droits d'utilisation sont présentés en notes 7.2.

■ 7.1.3. Informations relatives au tableau des flux de trésorerie

Le montant total décaissé sur l'exercice au titre des contrats de location s'élève à 1 120 millions d'euros (2018 : 987 millions d'euros).

■ 7.1.4. Transactions de cession-bail

Les principales transactions de cession-bail sont décrites en note 2.

7.2. BAILLEUR

■ Informations relatives aux contrats de location simple

Le tableau suivant présente l'analyse des échéances des paiements de loyers à recevoir au titre des contrats de location simple :

(en millions d'euros)	2019	2018
À moins d'un an	65	64
Entre 1 et 2 ans	36	36
Entre 2 et 3 ans	25	21
Entre 3 et 4 ans	20	14
Entre 4 et 5 ans	15	10
Dans 5 ans et plus	63	58
MONTANT NON ACTUALISÉ DES LOYERS À RECEVOIR	224	203

Les montants suivants ont été reconnus au compte de résultat sur l'exercice :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Contrats de location simple :		
Produits locatifs ⁽¹⁾	109	102
Produits de sous-location tirés des droits d'utilisation	45	38

(1) Dont 12 millions d'euros de loyers variables ne dépendant pas d'un indice/taux en 2019 (2018 : 5 millions d'euros).

Note 8 Charges de personnel

8.1. FRAIS DE PERSONNEL

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

8.2. PROVISION POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS 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 (uniquement démissions).

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.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- les coûts des services rendus au cours de l'exercice qui sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ;
- les coûts des services passés ainsi que les éventuels effets de toute réduction ou liquidation de régime qui sont comptabilisés soit en résultat opérationnel courant soit en autres produits et charges opérationnels ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture est comptabilisée en "Autres produits et charges financiers". Elle est calculée par l'application du taux d'actualisation défini par IAS 19 aux passifs nets (montant des engagements après déduction du montant des actifs du régime) comptabilisés au titre des régimes à prestations définies, tels que déterminés au début de l'exercice.

La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

Provisions pour autres avantages long terme pendant l'emploi

- **Les autres avantages à long terme pendant l'emploi**, tels que les médailles du travail, sont également provisionnés sur la base d'une estimation actuarielle des droits acquis à la date de clôture. En ce qui concerne ces avantages, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en résultat.

■ 8.2.1. Composition des provisions pour retraites et engagements assimilés

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Retraites	310	10	319	318	10	328
Médailles du travail	35	1	36	38	1	38
Prime pour services rendus	11	-	12	11	-	11
PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	357	11	367	366	11	377

■ 8.2.2. Présentation des régimes de retraite

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 291 millions d'euros au titre de l'exercice 2019 et concerne à hauteur de 90 % les filiales françaises du Groupe (284 millions d'euros hors activités abandonnées et 89 % au titre de l'exercice 2019).

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.

■ 8.2.3. Principales hypothèses retenues pour la détermination du montant des engagements relatifs aux régimes à prestations définies (engagements de retraite)

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	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation	0,6 %	1,70 %	6,1 % – 6,6 %	6,5 % – 7,6 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,0 % – 1,7 %	1,6 % – 2,0 %	3,5 %	3,5 %
Âge de départ à la retraite	62 – 65 ans	62 – 65 ans	57 – 62 ans	57 – 62 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 +/- 50 points de base sur le taux d'actualisation générerait respectivement une variation de - 6,0 % et + 5,9 % du montant total des engagements.

Une variation de +/- 50 points de base sur le taux de croissance des salaires générerait respectivement une variation de + 5,6 % et - 5,8 % du montant total des engagements.

■ 8.2.4. Évolution des engagements de retraite 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 au 31 décembre 2019 et 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	France		International		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Dette actuarielle de début de période	341	326	8	14	349	340
Éléments inclus dans le compte de résultat	7	15	(1)	1	6	16
Coût des services rendus	19	19	-	-	19	19
Intérêts sur le passif au titre des prestations définies	5	5	-	1	6	5
Coût des services passés	-	-	(2)	-	(2)	-
Effet des réductions/liquidations de régime	(17)	(9)	-	-	(17)	(9)
Éléments inclus en Autres éléments du résultat global	13	14	-	(1)	13	13
(1) (Gains) ou pertes actuariels liés à :	13	14	-	(1)	13	13
(i) des changements d'hypothèses financières	16	(2)	-	-	17	(2)
(ii) des changements d'hypothèses démographiques	(3)	19	-	(1)	(3)	19
(iii) des effets d'expérience	-	(4)	-	-	-	(4)
(2) Variation de change	-	-	-	-	-	-
Autres	(29)	(14)	(1)	(6)	(30)	(19)
Prestations payées – Décaissements	(12)	(12)	(1)	(1)	(13)	(13)
Variation de périmètre	-	1	-	-	-	1
Autres mouvements	(17)	(2)	-	(5)	(17)	(7)
Dette actuarielle de fin de période	A	332	341	6	338	349
Duration moyenne pondérée des régimes					17	17

<i>(en millions d'euros)</i>	France		International		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Juste valeur des actifs de couverture de début de période	21	23	-	-	21	23
Éléments inclus dans le compte de résultat	-	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'actif au titre des prestations définies	-	-	-	-	-	-
Éléments inclus en Autres éléments du résultat global	(2)	-	-	-	(2)	-
(Pertes) et gains actuariels liés à l'effet d'expérience	(2)	-	-	-	(2)	-
Variation de change	-	-	-	-	-	-
Autres	-	(2)	-	-	-	(2)
Prestations payées – Décaissements	-	(2)	-	-	-	(2)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs de couverture de fin de période	B	19	21	-	19	21

<i>(en millions d'euros)</i>	France		International		Total		
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	
Engagement net de retraite	A-B	313	320	6	8	319	328
Couverture financière des engagements financés	102	91	-	-	102	91	
Valeur actuelle des obligations couvertes	121	112	-	-	121	112	
Juste valeur des actifs du régime	(19)	(21)	-	-	(19)	(21)	
Valeur actuelle des obligations non couvertes	211	229	6	8	218	201	

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

Rapprochement des provisions au bilan

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
En début d'exercice	320	303	8	14	328	317
Charge de l'exercice	7	15	(1)	1	6	16
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	15	14	-	(1)	15	13
Variation de change	-	-	-	-	-	-
Prestations payées – Décaissements	(12)	(10)	(1)	(1)	(13)	(11)
Remboursement partiel des actifs du régime	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre	-	1	-	-	-	1
Autres mouvements	(17)	(3)	-	(5)	(17)	(7)
EN FIN D'EXERCICE	313	320	7	8	319	328

Composante de la charge de la période

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2019	2018 retraité	2019	2018	2019	2018 retraité
Coût des services rendus	19	19	-	-	19	19
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies ⁽¹⁾	5	5	-	1	6	5
Coût des services passés	-	-	(2)	-	(2)	-
Effet des réductions/liquidations de régime	(17)	(9)	-	-	(17)	(9)
Charge de l'exercice	7	15	(1)	1	6	16
Dont charge de l'exercice relative aux activités abandonnées	(1)	-	-	-	(1)	-
CHARGE DE L'EXERCICE RELATIVE AUX ACTIVITÉS POURSUIVIES	6	14	(1)	1	5	15

(1) Éléments du résultat financier.

Échéancier des flux de trésorerie futurs non actualisés

(en millions d'euros)	Échéancier des flux non actualisés						
	Au bilan	2020	2021	2022	2023	2024	> 2024
Avantages postérieurs à l'emploi	319	9	6	10	16	20	849

8.3. PAIEMENT EN ACTIONS

Principe comptable**Paielements 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, évalué 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 opérationnels" (note 6.5). 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. Lorsque des actions gratuites sont attribuées à des salariés dans le cadre d'opérations de périmètre, la charge correspondante est comptabilisée en "autres produits et charges opérationnels".

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

certain 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 opérationnel en 2019 s'élève à 23 millions d'euros (2018 : 21 millions d'euros) dont respectivement 7 et 16 millions d'euros pour Casino, Guichard-Perrachon et GPA. Cette charge nette a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres pour un montant de 22 millions d'euros.

■ 8.3.2. Plans d'options sur actions de la société mère

Au 31 décembre 2019, il n'existe plus de plans d'options sur actions de la société mère.

■ 8.3.3. Caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites de Casino, Guichard-Perrachon

Caractéristiques et hypothèses des plans d'attribution d'actions gratuites

Date de mise en place du plan	Date d'acquisition	Nombre d'actions gratuites autorisées	Nombre d'actions à remettre au 31/12/2019	Dont nombre d'actions sous condition de performance ⁽¹⁾	Cours de bourse (en euros) ⁽²⁾	Juste valeur de l'action (en euros) ⁽²⁾
12/12/2019	12/12/2022	28 043	28 043	-	45,15	42,37
12/12/2019	12/12/2021	19 260	19 260	-	45,15	44,23
12/12/2019	31/10/2021	8 939	8 939	-	45,15	43,43
12/12/2019	31/07/2021	27 626	27 339	-	45,15	42,88
07/05/2019	07/05/2020	103 665	103 665	-	35,49	29,92
07/05/2019	31/03/2021	5 252	5 252	-	35,49	28,65
07/05/2019	31/01/2021	15 553	15 553	-	35,49	28,37
07/05/2019	07/05/2024	7 809	7 809	7 809	35,49	14,65
07/05/2019	07/05/2022	184 608	155 661	155 661	35,49	16,44
13/12/2018	14/12/2021	32 218	25 643	-	37,10	27,70
13/12/2018	01/12/2020	13 088	13 088	-	37,10	31,46
13/12/2018	01/08/2020	4 144	4 144	-	37,10	30,81
13/12/2018	01/07/2020	2 630	1 315	-	37,10	30,63
15/05/2018	15/05/2021	1 500	1 500	-	40,75	31,36
15/05/2018	15/05/2023	7 326	6 853	6 853	40,75	17,01
15/05/2018	15/05/2021	177 117	116 978	116 978	40,75	18,35
25/04/2018	01/02/2020	11 955	6 742	-	41,89	35,15
20/04/2017	20/04/2022	5 666	5 666	5 666	51	27,25
20/04/2017	20/04/2020	156 307	84 021	84 021	51	28,49
20/04/2017	31/01/2020	245	245	-	51	43,17
13/05/2016	13/05/2020	7 178	4 085	4 085	53,29	34,45
TOTAL		820 129	641 801	381 073		

(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 ou EBITDA et dépendent de la société à laquelle le bénéficiaire est rattaché.

(2) Moyenne pondérée.

Mouvements des actions gratuites

Stock d'actions gratuites	2019	2018
Actions en cours d'acquisition au 1^{er} janvier	487 276	542 580
Actions attribuées	400 755	349 565
Actions supprimées	(113 768)	(124 120)
Actions émises	(132 462)	(280 749)
ACTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE	641 801	487 276

■ 8.3.4. Caractéristiques des plans d'options sur actions de la société GPA

- Plans "series B" : les options accordées aux bénéficiaires sont exerçables du 37^e au 42^e mois suivant la date d'attribution. Le prix d'exercice est de 0,01 réal par option.
- Plans "series C" : les options accordées aux bénéficiaires sont exerçables du 37^e au 42^e mois suivant la date d'attribution. Le prix d'exercice correspond à 80 % de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action GPA à la bourse BOVESPA.

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 31/12/2019 (en milliers)
Series C6	31/05/2019	31/05/2022	30/11/2022	331	70,62	312
Series B6	31/05/2019	31/05/2022	30/11/2022	434	0,01	414
Series C5	31/05/2018	31/05/2021	30/11/2021	594	62,61	441
Series B5	31/05/2018	31/05/2021	30/11/2021	594	0,01	441
Series C4	31/05/2017	31/05/2020	30/11/2020	537	56,78	273
Series B4	31/05/2017	31/05/2020	30/11/2020	537	0,01	272
					30,25	2 153

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 (respectivement "series" 4, 5 et 6) :

- taux de rendement du dividende de 0,57 % ; 0,41 % et 0,67 % ;
- volatilité attendue de 35,19 % ; 36,52 % et 32,74 % ;
- taux d'intérêt sans risque de 9,28 %/10,07 % ; 9,29 % et 7,32 %.

La juste valeur moyenne des options en circulation s'élève à 56,41 réais brésiliens au 31 décembre 2019.

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

	2019		2018	
	Nombre d'options sur actions, en cours (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré (en réais)	Nombre d'options sur actions, en cours (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré (en réais)
Options restantes au 1^{er} janvier	2 755	26,03	2 539	29,48
<i>Dont options exerçables</i>	-	-	-	-
Attributions	765	30,55	1 378	30,91
Options exercées	(1 080)	21,55	(697)	31,96
Options supprimées	(126)	31,75	(229)	38,64
Options expirées	(161)	16,74	(236)	68,62
OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	2 153	30,25	2 755	26,03
<i>Dont options exerçables</i>	-	-	-	-

8.4. RÉMUNÉRATIONS BRUTES ALLOUÉES AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(en millions d'euros)	2019	2018
Avantages à court terme hors charges sociales ⁽¹⁾	21	32
Avantages à court terme : charges sociales	3	5
Indemnités de fin de contrat de travail dues aux principaux dirigeants	-	3
Paiements en actions ⁽²⁾	4	7
TOTAL	28	47

(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'options sur titres et des plans d'attribution d'actions gratuites.

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

8.5. EFFECTIF MOYEN DU GROUPE

Effectif moyen par catégorie (équivalent temps plein)	2019	2018 retraité
Cadres	10 975	10 816
Employés	177 359	177 144
Agents de maîtrise	21 362	21 377
TOTAL GROUPE	209 696	209 337

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 majoritairement comprises dans le périmètre dont Casino, Guichard-Perrachon est tête de groupe d'intégration fiscale.

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 déductibles d'imposition, les reports fiscaux déficitaires, les crédits d'impôts non utilisés 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 fiscale 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 bilancielles 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.

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 (CVAE), 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.

L'entrée en vigueur de l'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative au traitement des impôts" sur le résultat n'a pas conduit à des modifications significatives dans les évaluations des incertitudes fiscales prises dans les états financiers arrêtés au 31 décembre 2018. Elle a un effet non significatif de - 7 millions d'euros sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2019. Une saisine de l'IFRIC a été faite au cours du 1^{er} semestre 2019 concernant le classement dans la situation financière consolidée des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines. En septembre 2019, l'IFRIC a conclu qu'il convient de les présenter telles que des "dettes d'impôts exigibles" et/ou des impôts différés. Ce classement n'est pas celui qui était retenu par le Groupe, qui classait les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines dans les provisions pour risques et charges. L'application selon la méthode rétrospective simplifiée, c'est-à-dire sans retraitement de l'information comparative, a conduit le Groupe à reclasser 9 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019.

9.1. CHARGE D'IMPÔT

■ 9.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2019			2018 retraité		
	France	International	Total	France	International	Total
Impôts exigibles	(45)	(80)	(126)	(89)	(137)	(227)
Autres impôts (CVAE)	(63)	-	(63)	(61)	-	(61)
Impôts différés	51	1	52	87	13	100
Produit (charge) total d'impôt au compte de résultat	(58)	(79)	(137)	(64)	(124)	(188)
Impôts sur éléments comptabilisés en "Autres éléments du résultat global" (voir note 12.7.2)	14	(2)	12	1	(1)	-
Impôts sur éléments comptabilisés en capitaux propres	1	13	14	(2)	-	(2)

■ 9.1.2. Charge d'impôt théorique et charge d'impôt comptabilisée

(en millions d'euros)	2019		2018 retraité	
Résultat avant impôt	(176)		286	
Produit (charge) d'impôt théorique ⁽¹⁾	61	- 34,43 %	(99)	- 34,43 %
<i>Réconciliation entre le produit (charge) d'impôt théorique et le produit (charge) d'impôt réel</i>				
Effet de l'imposition des filiales étrangères	9	- 4,9 %	7	2,4 %
Reconnaissance de produits d'impôts sur les déficits fiscaux et les autres différences temporelles déductibles non antérieurement reconnus ⁽²⁾	15	- 8,3 %	76	26,6 %
Non-reconnaissance et dépréciation d'impôts différés actifs sur les déficits reportables ou les autres différences temporelles déductibles ⁽³⁾	(52)	29,6 %	(39)	- 13,5 %
Changement du taux d'impôt sur les sociétés ⁽⁴⁾	(44)	25,0 %	(36)	- 12,5 %
CVAE nette d'impôt	(42)	23,5 %	(40)	- 14,1 %
Non-déductibilité de charges financières ⁽⁵⁾	(22)	12,4 %	(28)	- 9,7 %
Non-imposition du CICE ⁽⁶⁾	-	- 0,2 %	25	8,7 %
Charge non déductible liée aux pertes de valeur sur actifs	(24)	13,8 %	(34)	- 11,8 %
Perte de change non déductible ⁽⁷⁾	-	-	(22)	- 7,8 %
Effet fiscal lié aux distributions brésiliennes ⁽⁸⁾	9	- 5,1 %	18	6,1 %
Autres impôts sur distribution ⁽⁹⁾	(15)	8,7 %	(10)	- 3,5 %
Déductibilité des coupons TSSDI	10	- 5,9 %	17	5,9 %
Fiscalisation des titres Mercialis	(3)	1,8 %	(6)	- 2,2 %
Cessions d'actifs à taux réduit et opérations de périmètre	(14)	8,0 %	2	0,7 %
Autres	(24)	13,6 %	(18)	- 6,4 %
PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT RÉEL/TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	(137)	77,8 %	(188)	- 65,7 %

(1) La réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition inchangé de 34,43 %.

(2) En 2019, concerne les segments E-commerce et France Retail à hauteur respectivement de 3 et 11 millions d'euros. En 2018, concernait les segments E-commerce et France Retail à hauteur respectivement de 39 et 32 millions d'euros.

(3) En 2019, concerne les segments E-commerce et France Retail à hauteur respectivement de 29 et 20 millions d'euros. En 2018, concernait les segments E-commerce et France Retail à hauteur de respectivement 29 et 10 millions d'euros.

(4) En 2019, le principal impact est lié aux cessions de murs et de magasins réalisées au sein du segment France Retail. En 2018, le principal impact était lié aux cessions de murs de magasins réalisées chez Monoprix.

(5) Certaines législations imposent une limitation forfaitaire des charges financières supportées par les sociétés. Pour les sociétés françaises, jusqu'au 31 décembre 2018, cette limitation consistait à réintégrer 25 % de ces charges financières dans le résultat fiscal de l'exercice. Ce dispositif de plafonnement a été réformé, et depuis le 1^{er} janvier 2019, un nouveau mécanisme de plafonnement a été mis en place. L'incidence présentée sur les deux exercices porte essentiellement sur le périmètre français.

(6) Voir note 6.3.

(7) En 2018, correspondait à la non-déductibilité de la charge relative au recyclage en résultat des réserves de conversion négatives (voir note 6.5).

(8) Distribution de dividendes des entités brésiliennes effectuées sous forme d'intérêt sur capitaux propres ("interest on equity").

(9) Correspond à la taxation des distributions intragroupes.

9.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

■ 9.2.1. Variation des impôts différés actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité
Au 1^{er} janvier	667	619
(Charge)/produit de l'exercice	46	67
Effet des variations de périmètre	(1)	5
Reclassement IFRS 5	(21)	(4)
Effet des variations de taux de change et autres reclassements	54	(21)
Variations constatées directement en capitaux propres	26	1
AU 31 DÉCEMBRE	772	667

La charge/produit d'impôt différé net d'impôt différé passif (note 9.2.2) relatif aux activités abandonnées s'élève respectivement à 46 (produit) et 7 (charge) millions d'euros en 2019 et 2018.

■ 9.2.2. Variation des impôts différés passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité
Au 1^{er} janvier	667	740
(Produit)/charge de l'exercice	(51)	(26)
Effet des variations de périmètre	(44)	4
Reclassement IFRS 5	1	(10)
Effet des variations de taux de change et autres reclassements	(6)	(45)
Variations constatées directement en capitaux propres	-	3
AU 31 DÉCEMBRE	566	667

■ 9.2.3. Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Net 2019	2018 retraité
Immobilisations incorporelles		(599)	(662)
Immobilisations corporelles		(132)	(155)
Actifs au titre de droits d'utilisation nets de passifs de loyers		130	63
Stocks		31	(6)
Instruments financiers		71	34
Autres actifs		(78)	(75)
Provisions		200	210
Provisions réglementées		(89)	(128)
Autres passifs		14	77
Reports fiscaux déficitaires et crédits d'impôt		657	643
ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		206	-
Impôts différés actifs au bilan	9.2.1	772	667
Impôts différés passifs au bilan	9.2.2	566	667
SOLDE NET		206	-

L'intégration fiscale relative à Casino, Guichard-Perrachon a généré au titre de 2019 une économie d'impôt de 346 millions d'euros contre 399 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les déficits fiscaux reportables et crédits d'impôt activés sont localisés principalement au niveau des périmètres Casino, Guichard-Perrachon, Éxito et GPA ; 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 et crédits d'impôt. Au 31 décembre 2019, ces impôts différés actifs s'élevaient respectivement pour Casino, Guichard-Perrachon, Éxito et GPA à 347, 117 et 62 millions d'euros et les plans de recouvrement s'étalent respectivement jusqu'en 2026, 2024 et 2024.

■ 9.2.4. Impôt différé non reconnu

Au 31 décembre 2019, le montant des déficits fiscaux reportables non comptabilisés au bilan s'élève à environ 551 millions d'euros (hors Leader Price) contre 400 millions d'euros en 2018 (effets d'impôts différés actifs non reconnus de respectivement 147 et 106 millions d'euros en 2019 et 2018). Ces déficits sont principalement localisés dans le sous-groupe Franprix et Cdiscount.

Échéances des impôts différés actifs liés aux reports fiscaux déficitaires non comptabilisés

(en millions d'euros)	2019	2018
Inférieur à 1 an	1	-
Entre 1 et 2 ans	2	-
Entre 2 et 3 ans	1	2
Supérieur à 3 ans	1	6
Sans échéance	142	98
TOTAL	147	106

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 2019	Net 2018
France Retail	4 359	5 487
Magasins hypermarchés, supermarchés et proximités	1 405	1 432
Franprix-Leader Price ⁽¹⁾	1 599	2 693
Monoprix	1 333	1 323
Divers	22	38
E-commerce (France)	61	61
Latam Retail	3 068	3 134
Argentine	64	66
Brésil (GPA alimentaire)	2 236	2 272
Colombie	505	501
Uruguay	263	296
GROUPE CASINO	7 489	8 682

(1) Dont un montant de 1 106 millions d'euros de goodwill Leader Price détaché en 2019 lors du classement en IFRS 5.

■ 10.1.2. Variation de la valeur nette comptable

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Au 1^{er} janvier, valeur nette	8 682	9 092
Goodwill constaté au cours de l'exercice ⁽¹⁾	18	113
Pertes de valeur de l'exercice	(18)	(1)
Sorties de périmètre	(4)	(4)
Effet des variations de change	(88)	(316)
Reclassements et autres mouvements ⁽²⁾	(1 103)	(203)
AU 31 DÉCEMBRE, VALEUR NETTE	7 489	8 682

(1) Au 31 décembre 2018, la hausse de 113 millions d'euros résultait principalement (a) de prises de contrôles de différents sous-groupes et d'actifs isolés chez Franprix-Leader Price à hauteur de 76 millions d'euros (note 3.2.2), (b) de la prise de contrôle de Sarenza à hauteur de 16 millions d'euros (note 3.2.1).

(2) En 2019, cette ligne reflète le reclassement en actifs détenus en vue de la vente de Leader Price pour 1 106 millions d'euros. En 2018, cette ligne reflétait d'une part le reclassement en actifs détenus en vue de la vente du segment France Retail et d'autre part la réévaluation du goodwill du périmètre argentin à hauteur de 61 millions d'euros suite à l'application d'IAS 29.

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 coûts d'obtention des contrats. 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 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)	2019			2018 retraité		
	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net
Cessions, marques, licences, enseignes	1 536	(26)	1 511	1 552	(26)	1 526
Logiciels	1 295	(855)	441	1 142	(764)	378
Autres immobilisations	505	(161)	345	525	(165)	360
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 337	(1 041)	2 296	3 219	(954)	2 265

10.2.2. Variations des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Cessions, marques, licences, enseignes	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2018 retraité, valeur nette	1 618	358	289	2 266
Variation de périmètre	16	-	(4)	12
Augmentations et acquisitions	1	66	205	271
Sorties de l'exercice	-	-	(3)	(3)
Dotations aux amortissements	(1)	(106)	(53)	(160)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(6)	(6)	(2)	(14)
Effet des variations de change	(98)	(16)	-	(114)
Reclassements IFRS 5	(5)	-	(1)	(6)
Autres reclassements et autres mouvements	1	82	(70)	13
Au 31 décembre 2018 retraité, valeur nette	1 526⁽¹⁾	378	360⁽²⁾	2 265
Variation de périmètre	-	-	(5)	(5)
Augmentations et acquisitions	2	66	201	269
Sorties de l'exercice	1	(4)	(4)	(7)
Dotations aux amortissements	-	(113)	(64)	(177)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(3)	(2)	(4)	(8)
Effet des variations de change	(14)	(3)	-	(17)
Reclassements IFRS 5	-	-	(30)	(30)
Autres reclassements et autres mouvements	(2)	118	(110)	7
AU 31 DÉCEMBRE 2019, VALEUR NETTE	1 511⁽¹⁾	441	345⁽²⁾	2 296

(1) Dont respectivement 1 509 millions et 1 525 millions d'euros de marques en 2019 et 2018.

(2) Dont respectivement 113 millions et 152 millions d'euros de coûts d'obtention de contrat en 2019 et 2018 (note 6.1.2).

Les actifs générés en interne (principalement des développements informatiques) représentent 92 millions d'euros en 2019 contre 65 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2019, les immobilisations incorporelles incluent des marques à durée d'utilité indéfinie à hauteur de 1 509 millions d'euros ; elles sont allouées aux groupes d'UGT suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Latam Retail	926	939
<i>dont Brésil (GPA alimentaire) ⁽¹⁾</i>	742	753
<i>dont Colombie</i>	159	157
<i>dont Uruguay</i>	25	28
France Retail	573	577
<i>dont Casino France</i>	1	1
<i>dont Monoprix ⁽¹⁾</i>	572	576
E-commerce	9	9

(1) La ventilation des marques par enseigne du Brésil (GPA alimentaire) et de Monoprix se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
GPA Alimentaire	742	753
Pão de Açúcar	231	235
Extra	397	404
Assaí	113	115
Autres	1	-
Monoprix	572	576
Monoprix	552	552
Autres	20	24

Les immobilisations incorporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2019 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 (en années)
Terrains	-
Construction – gros œuvre	50
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)	2019			2018 retraité		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
Terrains et agencements	959	(74)	886	1 225	(78)	1 146
Constructions et agencements	3 262	(1 229)	2 033	3 729	(1 458)	2 271
Autres immobilisations	6 287	(4 093)	2 194	6 761	(4 336)	2 425
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	10 508	(5 395)	5 113	11 714	(5 871)	5 843

■ 10.3.2. Variations des immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et agencements	Constructions et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2018 retraité, valeur nette	1 868	2 816	2 641	7 325
Variation de périmètre	18	25	34	77
Augmentations et acquisitions	18	175	686	879
Sorties de l'exercice	(65)	(108)	(153)	(326)
Dotations aux amortissements	(4)	(138)	(376)	(518)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(14)	21	(66)	(59)
Effet des variations de change	(56)	(169)	(88)	(313)
Reclassements IFRS 5	(598)	(399)	(158)	(1 155)
Autres reclassements et autres mouvements	(21)	48	(95)	(68)
Au 31 décembre 2018 retraité, valeur nette	1 146	2 271	2 425	5 843
Variation de périmètre	-	(2)	3	1
Augmentations et acquisitions	20	217	631	868
Sorties de l'exercice	(21)	(110)	(57)	(188)
Dotations aux amortissements	(3)	(124)	(348)	(476)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(7)	(9)	(54)	(70)
Effet des variations de change	(23)	(42)	(15)	(80)
Reclassements IFRS 5	(227)	(269)	(257)	(754)
Autres reclassements et autres mouvements	1	101	(133)	(31)
AU 31 DÉCEMBRE 2019, VALEUR NETTE	886	2 033	2 194	5 113

Les immobilisations corporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2019 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'emprunts 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'emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les coûts d'emprunts sont les intérêts et autres coûts supportés par une entreprise dans le cadre d'un emprunt de fonds.

Les intérêts capitalisés s'élevaient à 5 millions d'euros sur l'exercice 2019 contre 11 millions d'euros sur l'exercice 2018 avec un taux d'intérêt moyen de 6,1 % tout comme en 2018.

10.4. IMMEUBLES DE PLACEMENT

Principe comptable

Un immeuble de placement est un bien immobilier détenu par le Groupe ou pris en location par le Groupe et au titre duquel est enregistré un droit d'utilisation, 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. 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)	2019			2018		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
IMMEUBLES DE PLACEMENT	609	(115)	493	603	(106)	497

■ 10.4.2. Variations des immeubles de placement

(en millions d'euros)	2019	2018
Au 1^{er} janvier, valeur nette	497	494
Variation de périmètre	4	1
Augmentations et acquisitions	14	59
Sorties de l'exercice	-	(1)
Dotations aux amortissements	(14)	(8)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(4)	(1)
Effet des variations de change	(15)	(29)
Reclassements IFRS 5	(7)	(18)
Autres reclassements et autres mouvements ⁽¹⁾	19	-
AU 31 DÉCEMBRE, VALEUR NETTE	493	497

(1) Dont 19 millions d'euros de réévaluation en 2019 chez Libertad en application de la norme IAS 29 au titre de l'économie hyperinflationniste.

Les immeubles de placement s'élevaient à 493 millions d'euros au 31 décembre 2019 dont 72 % (soit 356 millions d'euros) concernent la filiale Éxito. À la clôture de l'exercice 2018, ils s'élevaient à 497 millions d'euros (dont 69 % relatifs à la filiale Éxito).

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)	2019	2018
Produits locatifs des immeubles de placement	86	74
Charges opérationnelles directes occasionnées par les immeubles de placement :		
▪ qui ont généré des produits locatifs au cours de l'exercice	(19)	(18)
▪ qui n'ont pas généré de produits locatifs au cours de l'exercice	(33)	(28)

Méthode de détermination de la juste valeur des immeubles de placement

Les immeubles de placement se trouvent principalement dans la filiale Éxito au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des immeubles de placement s'élève à 816 millions d'euros (2018 : 847 millions d'euros). 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 soutenue par des indicateurs de marché conformément aux standards internationaux d'évaluation et est considérée comme étant une juste valeur de niveau 3.

Par ailleurs, la juste valeur des immeubles de placement classés en actifs détenus en vue de la vente s'élève à 16 millions d'euros au 31 décembre 2019 et concerne essentiellement le secteur France Retail (24 millions d'euros au 31 décembre 2018).

10.5. DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON COURANTS (INCORPORELS, CORPORELS, IMMEUBLES DE PLACEMENT ET GOODWILL)

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.

La recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe un indice montrant que l'actif a pu perdre de sa valeur et au minimum une fois par an, en fin d'année, pour le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

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 généralement sur la base d'un plan d'affaires établi sur trois ans, les flux étant au-delà généralement extrapolés sur une période de trois ans par application d'un taux de croissance déterminé par la Direction (habituellement constant) ;
- 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.

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 pertes nettes de valeur constatées en 2019 sur goodwill, immobilisations incorporelles, corporelles, immeubles de placement et des actifs au titre des droits d'utilisation s'élevaient à 111 millions d'euros (note 6.5) dont 52 millions d'euros relatifs à des opérations de restructuration (principalement France Retail pour 31 millions d'euros et Latam Retail pour 21 millions d'euros) et 59 millions d'euros relatifs à des actifs isolés (essentiellement secteur France Retail pour 55 millions d'euros, E-commerce pour 3 millions d'euros et Latam Retail pour 1 million d'euros).

Pour rappel, les tests de perte de valeur pratiqués en 2018 avaient conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles de 68 millions d'euros dont 24 millions d'euros dans le cadre d'opérations de restructuration principalement sur le secteur France Retail et 43 millions d'euros relatifs à des actifs isolés (essentiellement secteur France Retail pour 41 millions d'euros et E-commerce pour 4 millions d'euros).

■ 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.

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-après, des flux de trésorerie prévisionnels après impôt.

Paramètres utilisés pour le calcul des valeurs d'utilité réalisé en interne en 2019

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2019 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2019 ⁽²⁾	Taux de croissance à l'infini 2018 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2018 ⁽²⁾
France (grande distribution)	1,7 %	5,6 %	1,9 %	5,6 %
France (autres activités)	1,7 % et 2,2 %	5,6 % et 7,9 %	1,9 % et 2,4 %	5,6 % et 7,7 %
Argentine	5,0 %	21,1 %	4,9 %	14,4 %
Brésil ⁽³⁾	4,8 %	8,4 %	5,5 %	10,1 %
Colombie ⁽³⁾	3 %	8,0 %	3,0 %	9,0 %
Uruguay	7 %	11,9 %	6,1 %	11,2 %

(1) Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et 1,5 % selon la nature d'activité/enseigne et pays 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 pour le périmètre France et local pour le périmètre international.

(3) La capitalisation boursière des filiales cotées GPA, Éxito et Cnova s'élève respectivement à 5 202, 1 683 et 856 millions d'euros au 31 décembre 2019. Hormis Cnova, elles sont inférieures à leur valeur d'actif net comptable. S'agissant de GPA et Éxito, le Groupe s'est référé à la valeur d'utilité dans la réalisation des tests de dépréciation (voir ci-après).

Le test annuel de dépréciation des goodwill, réalisé en fin d'exercice, a conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur au 31 décembre 2019 de 17 millions d'euros liée à l'activité de Restauration en France.

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.

■ 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 flux de trésorerie actualisés a été réalisé à la clôture. Les principales marques concernent la filiale GPA. L'enseigne Extra, 397 millions d'euros de valeur nette comptable au 31 décembre 2019, est moins sensible au risque de perte de valeur qu'à fin 2018. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au terme de ces tests au 31 décembre 2019 et la modification raisonnable des principales hypothèses de ces tests aurait abouti à la même conclusion.

Note 11 Structure financière et coûts financiers

Principe comptable

Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables à leur acquisition pour les instruments qui ne sont pas évalués à la juste valeur par le biais du résultat. Les coûts de transaction des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat sont enregistrés dans le compte de résultat.

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les trois catégories suivantes :

- actifs financiers évalués au coût amorti ;
- actifs financiers évalués à leur juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (FVOCI) ;
- actifs financiers évalués à leur juste valeur par résultat.

Ce classement dépend du modèle économique de détention de l'actif défini par le Groupe et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels des instruments financiers.

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.

Actifs financiers au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsqu'ils ne sont pas désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, qu'ils sont détenus aux fins d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, et donnent lieu à des flux de trésorerie correspondant uniquement au remboursement du principal et aux versements d'intérêts (critère "SPPI").

Ces actifs sont ultérieurement évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des pertes attendues au titre du risque de crédit. Les produits d'intérêts, profits et pertes de change, dépréciations et profits et pertes résultant de la décomptabilisation sont enregistrés en résultat.

Cette catégorie inclut principalement les créances commerciales (sauf les créances sur les établissements de cartes de crédit chez GPA), la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que d'autres prêts et créances.

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.

Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (OCI)

Cette catégorie enregistre des instruments de dette et des instruments de capitaux propres.

- Les instruments de dette sont évalués à la juste valeur par OCI s'ils ne sont pas désignés à la juste valeur par résultat et s'ils sont détenus aux fins d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels et à des fins de vente et qu'ils donnent lieu à des flux de trésorerie correspondant uniquement au remboursement du principal et aux versements d'intérêts (critère "SPPI"). Les produits d'intérêts, profits et pertes de change et les dépréciations sont enregistrés en résultat. Les autres profits et pertes nets sont enregistrés en OCI. Lors de la décomptabilisation, les profits et pertes cumulés en OCI sont reclassés en résultat.

Cette catégorie inclut principalement les créances envers les établissements de cartes de crédit du groupe GPA.

- Les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction peuvent être évalués à la juste valeur par OCI. Le Groupe peut en faire le choix irrévocable, investissement par investissement. Les dividendes sont alors comptabilisés dans le résultat à moins qu'ils ne représentent clairement la récupération d'une partie du coût de l'investissement. Les autres profits et pertes sont comptabilisés en OCI et ne sont jamais reclassés en résultat. À date, le Groupe ne fait pas significativement usage de cette option.

Actifs financiers à la juste valeur par le résultat

Tous les actifs qui ne sont pas classés comme étant au coût amorti ou à la juste valeur par OCI sont évalués à la juste valeur par résultat. Les profits et pertes nets, y compris les intérêts ou dividendes perçus, sont comptabilisés en résultat.

Cette catégorie comprend principalement les dérivés non qualifiés d'instruments de couverture et des titres de participation non consolidés pour lesquels l'option juste valeur par OCI n'a pas été prise.

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.

Généralement, la trésorerie du Groupe est placée sur des comptes rémunérés ou des comptes de dépôts à terme de moins de 3 mois.

Dépréciation des actifs financiers

IFRS 9 impose un modèle de reconnaissance de dépréciation des actifs financiers basé sur les pertes de crédit attendues. Ce modèle de dépréciation concerne les actifs financiers évalués au coût amorti y compris les instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie, les actifs sur contrats et les instruments de dette évalués à la juste valeur par OCI.

Les principaux actifs financiers du Groupe qui sont concernés sont les créances liées aux activités de crédit brésiliennes, les créances commerciales envers les franchisés/affiliés et les créances locatives.

Pour ses créances commerciales, créances locatives et les actifs sur contrats, le Groupe applique la mesure de simplification d'IFRS 9 permettant d'estimer, dès la comptabilisation initiale de la créance, les pertes de crédit attendues à maturité à l'aide généralement d'une matrice de dépréciation selon la durée de l'impayé.

Pour les autres actifs financiers, le Groupe applique le modèle général.

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.

Passifs financiers

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.

La comptabilisation des "PUTs minoritaires" est présentée en note 3.4.1.

Passifs financiers comptabilisés au coût amorti

Les emprunts et autres passifs financiers au coût amorti sont évalués à l'émission à la juste valeur de la contrepartie reçue, puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Les frais de transaction, primes d'émission et primes de remboursement directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de la valeur de ce passif financier. Les frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif, selon la méthode du TIE.

Au sein du Groupe, certains passifs financiers au coût amorti et notamment les emprunts font l'objet d'une comptabilité de couverture.

Plusieurs filiales ont des accords d'affacturage inversé ("reverse factoring") avec des institutions financières afin de permettre à certains fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués. La politique comptable relative à ces opérations est fonction de la modification ou non des caractéristiques des dettes concernées. Ainsi, lorsque les dettes fournisseurs ne sont pas substantiellement modifiées (durée et échéance, contrepartie, valeur faciale), elles sont maintenues en dettes fournisseurs. Dans le cas contraire, elles s'apparentent à une opération de financement et sont présentées dans la composante "Dettes fournisseurs conventionnés" des dettes financières.

Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Ils représentent principalement les instruments dérivés (voir ci-dessous). Il n'y a pas de 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. Le Groupe ne détient pas de passifs financiers à des fins de transaction à l'exception de dérivés à la juste valeur par résultat.

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 IFRS 9 d'appliquer la comptabilité de couverture :

- en cas de couverture de juste valeur d'une dette (emprunt à taux fixe swappé à taux variable par exemple), la composante couverte est comptabilisée pour sa juste valeur et toute variation de juste valeur est inscrite en résultat. La variation de la juste valeur du dérivé désigné dans la relation de couverture 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, emprunt swappé dans une autre devise, 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). La valeur de la composante report/déport des contrats de change à terme est traitée comme un coût de la couverture. Les variations de juste valeur de cette composante sont enregistrées en "autres éléments du résultat global" et recyclées en résultat comme un coût de la transaction couverte lorsque celle-ci se réalise (application de la méthode du "basis of adjustment") ;
- 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 financier 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 :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont tous éligibles à la comptabilité de couverture ;
- 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".

Définition de la dette financière nette

La dette financière nette comprend les dettes financières brutes incluant les dérivés passifs de couverture de juste valeur et les dettes fournisseurs conventionnés, diminués (i) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, (ii) des actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers, (iii) des dérivés actifs de couverture de juste valeur, (iv) des actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants et (v) de la part Groupe de la filiale vendeuse des actifs nets détenus en vue de la vente.

11.1. TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros)	2019	2018
Équivalents de trésorerie	1 074	1 184
Trésorerie	2 497	2 546
Trésorerie brute	3 572	3 730
Concours bancaires courants (note 11.2.4)	(101)	(138)
TRÉSORERIE NETTE	3 471	3 592

Au 31 décembre 2019, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ne sont soumis à aucune restriction significative.

Les cautions et garanties bancaires sont mentionnées en note 6.1.1.1.

11.2. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

■ 11.2.1. Composition

Les dettes financières brutes s'élevaient à 9 649 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 8 980 millions d'euros) et comprennent les éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	2019			2018 retraité		
		Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	11.2.3	6 661	758	7 418	5 470	939	6 409
Autres emprunts et dettes financières	11.2.4	1 430	784	2 214	1 311	1 257	2 568
Dérivés passifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	11.5.1	10	8	17	-	3	3
Dettes financières brutes		8 100	1 549	9 649	6 782	2 199	8 980
Dérivés actifs de couverture de juste valeur ⁽³⁾	11.5.1	(62)	(17)	(78)	(67)	(34)	(101)
Autres actifs financiers	6.8.1/6.9.1	(54)	(288)	(342)	(8)	(78)	(86)
Emprunts et dettes financières ⁽⁵⁾		7 984	1 244	9 229	6 707	2 086	8 794
<i>Dont France Retail</i>		5 425	139	5 563	4 793	1 131	5 924
<i>Dont Latam Retail ⁽⁴⁾</i>		2 560	806	3 366	1 914	721	2 635
<i>Dont E-commerce</i>		-	299	299	-	234	234
Part Groupe de la filiale vendeuse des actifs nets détenus en vue de la vente	3.5	-	(1 604)	(1 604)	-	(1 686)	(1 686)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	-	(3 572)	(3 572)	-	(3 730)	(3 730)
<i>Dont France Retail</i>				(1 715)			(2 097)
<i>Dont Latam Retail</i>				(1 778)			(1 597)
<i>Dont E-commerce</i>				(78)			(36)
Trésorerie active et actifs nets détenus en vue de la vente		-	(5 175)	(5 175)	-	(5 416)	(5 416)
DETTE FINANCIERE NETTE		7 984	(3 931)	4 053	6 707	(3 329)	3 378
<i>Dont France Retail</i>				2 282			2 724
<i>Dont Latam Retail</i>				1 550			1 018
<i>Dont Latam Electronics</i>				-			(563)
<i>Dont E-commerce</i>				221			199

(1) Dont 4 850 et 2 568 millions d'euros respectivement en France et chez GPA au 31 décembre 2019 (2018 : dont 5 491 et 919 millions d'euros respectivement en France et chez GPA).

(2) Dont 11 millions et 7 millions d'euros respectivement en France et au Brésil au 31 décembre 2019 (2018 : dont 2 et 1 millions d'euros respectivement en Colombie et au Brésil).

(3) Dont 66 et 13 millions d'euros respectivement en France et au Brésil au 31 décembre 2019 (2018 : 54, 20 et 27 millions d'euros respectivement en France, au Brésil et en Colombie).

(4) Dont Ségisor à hauteur de 195 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 398 millions d'euros).

(5) Le Groupe définit l'agrégat emprunts et dettes financières comme étant la dette financière brute ajustée des dérivés actifs de trésorerie et des autres actifs financiers. Il s'agit de l'agrégat qui est utilisé pour le calcul des covenants tel que défini dans le nouveau RCF.

■ 11.2.2. Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Dettes financières brutes à l'ouverture	8 980	8 677
Dérivés actifs de couverture de juste valeur	(101)	(98)
Autres actifs financiers	(86)	(38)
Emprunts et dettes financières à l'ouverture	8 794	8 541
Nouveaux emprunts ^{(1) (3) (6)}	4 542	1 542
Remboursements ^{(2) (3) (6)}	(3 701)	(1 331)
Variation juste valeur des emprunts couverts	86	60
Variation des intérêts courus	26	(34)
Écarts de conversion	(63)	(165)
Variation de périmètre ⁽⁴⁾	(135)	303
Reclassement des passifs financiers associés à des actifs détenus en vue de la vente	(13)	54
Variation des autres actifs financiers	(256)	(48)
Autres et reclassements ⁽⁵⁾	(51)	(129)
Emprunts et dettes financières à la clôture	9 229	8 794
Dettes financières brutes à la clôture (note 11.2.1)	9 649	8 980
Dérivés actifs de couverture de juste valeur (note 11.2.1)	(78)	(101)
Autres actifs financiers (note 11.2.1)	(342)	(86)

(1) En 2019, les nouveaux emprunts comprennent principalement les opérations décrites ci-après : (a) l'émission chez Quatrim, filiale contrôlée à 100 % par Casino, Guichard-Perrachon, d'un emprunt obligataire et émission chez Casino, Guichard-Perrachon d'un prêt à terme placé auprès d'investisseurs ("Term Loan B") pour un montant total de 1 800 millions d'euros en novembre 2019 décrit en note 2 et (b) l'émission par le sous-groupe GPA d'un emprunt obligataire pour 8 000 millions de réais soit 1 812 millions d'euros essentiellement suite à l'opération de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine (voir note 2) et de "promissory notes" de 1 600 millions de réais soit 362 millions d'euros ainsi que des nouveaux emprunts bancaires pour 2 168 millions de réais soit 491 millions d'euros.

En 2018, les nouveaux emprunts comprennent principalement les opérations décrites ci-après : (a) le placement obligataire de 200 millions d'euros chez Casino, Guichard-Perrachon (note 2), (b) l'émission chez GPA de trois emprunts obligataires pour 2 000 millions de réais soit 464 millions d'euros ainsi que des nouveaux emprunts bancaires pour 1 168 millions de réais soit 271 millions d'euros, (c) la souscription par Ségisor d'un emprunt de 400 millions d'euros et (d) l'utilisation chez Éxito de lignes de crédit pour 500 milliards de pesos colombiens soit 143 millions d'euros.

(2) En 2019, les remboursements d'emprunts sont liés principalement à Casino, Guichard-Perrachon, Quatrim et Casino Finance pour 1 560 millions d'euros (dont (a) rachats des titres obligataires pour 784 millions d'euros en novembre 2019 décrit en note 2 et (b) remboursement d'un emprunt obligataire pour 675 millions d'euros en août 2019), Éxito et Ségisor pour respectivement 1 160 et 204 millions d'euros (dont 198 millions d'euros suite à l'opération de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine (note 2)) et GPA pour 717 millions d'euros.

En 2018, les remboursements d'emprunts sont liés principalement à Casino, Guichard-Perrachon pour 516 millions d'euros (dont (a) rachats des titres obligataires pour 135 millions d'euros et (b) remboursement d'un emprunt obligataire pour 348 millions d'euros), GPA pour 583 millions d'euros et Éxito pour 240 millions d'euros.

(3) En 2019, les flux de trésorerie de financement se résument par un encaissement net de 488 millions d'euros ; ils sont composés de remboursements d'emprunts pour 3 694 millions d'euros et d'intérêts nets versés hors intérêts sur passifs de loyer pour 361 millions d'euros (note 4.10) compensés à hauteur de 4 542 millions d'euros par de nouveaux emprunts.

En 2018, les flux de trésorerie de financement se résument par un décaissement net de 203 millions d'euros ; ils sont composés de remboursements d'emprunts pour 1 330 millions d'euros et d'intérêts nets versés hors intérêts sur passifs de loyer pour 416 millions d'euros (note 4.10) compensés à hauteur de 1 543 millions d'euros par de nouveaux emprunts.

(4) Dont respectivement - 97 et - 50 millions d'euros en 2019 relatifs aux contrats de TRS portant sur les titres de Mercialys (note 3.1.1) et Via Varejo (note 2). Le TRS 2019 relatif à Via Varejo a été dénoué en juin 2019.

En 2018 : dont respectivement 198 et 49 millions d'euros relatifs aux contrats de TRS mis en place sur l'exercice et portant sur les titres de Mercialys et Via Varejo.

(5) Dont - 20 millions d'euros de variation des concours bancaires courants en 2019.

(6) Les variations des titres négociables court terme "NEU CP" sont présentées nettes dans ce tableau.

■ 11.2.3. Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Montant nominal ⁽¹⁾	Taux d'intérêt d'émission ⁽²⁾	Taux d'intérêt effectif ⁽²⁾	Date émission	Date échéance	2019 ⁽³⁾	2018 ⁽³⁾
Emprunts Casino, Guichard-Perrachon en EURO	3 879					4 059	5 491
Emprunt obligataire 2019	-	F : 4,41	4,04 %	Août 2012 Avril 2013	Août 2019	-	681
Emprunt obligataire 2020	257 ⁽⁴⁾	F : 5,24	5,28 %	Mars 2012	Mars 2020	258	507
Emprunt obligataire 2021	597 ⁽⁴⁾	F : 5,98	6,53 %	Mai 2011	Mai 2021	611	884
Emprunt obligataire 2022	452 ⁽⁴⁾	F : 1,87	2,55 %	Juin 2017 Janvier 2018	Juin 2022	447	732
Emprunt obligataire 2023	720	F : 4,56	4,47 %	Janvier 2013 Mai 2013	Janvier 2023	762	766
Emprunt obligataire 2024	900	F : 4,50	4,88 %	Mars 2014	Mars 2024	950	941
Emprunt obligataire 2025	444	F : 3,58	3,62 %	Décembre 2014	Février 2025	469	451
Emprunt obligataire 2026	508	F : 4,05	4,09 %	Août 2014	Août 2026	562	530
Emprunts Quatrim en EURO	800					791	-
Emprunt obligataire 2024	800	F : 5,88	6,31 %	Novembre 2019	Janvier 2024	791	-
Emprunts GPA en BRL	2 585					2 568	919
Emprunt obligataire 2019	-	V : 97,5 % CDI	V : 97,5 % CDI	Décembre 2016	Décembre 2019	-	227
Emprunt obligataire 2020	239	V : 96,0 % CDI	V : 96,0 % CDI	Avril 2017	Avril 2020	239	242
Emprunt obligataire 2020	11	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2020	11	-
Emprunt obligataire 2020	221	V : CDI + 1,60 %	V : CDI + 1,60 %	Septembre 2019	Août 2020	221	-
Emprunt obligataire 2021	177	V : 104,75 % CDI	V : 104,75 % CDI	Janvier 2018	Janvier 2021	177	180
Emprunt obligataire 2021	155	V : 106,0 % CDI	V : 106,0 % CDI	Septembre 2018	Septembre 2021	155	158
Emprunt obligataire 2021	11	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2021	11	-
Emprunt obligataire 2021	443	V : CDI + 1,74 %	V : CDI + 1,74 %	Septembre 2019	Août 2021	443	-
Emprunt obligataire 2022	111	V : 107,4 % CDI	V : 107,4 % CDI	Septembre 2018	Septembre 2022	111	112
Emprunt obligataire 2022	177	V : 105,75 % CDI	V : 105,75 % CDI	janvier 2019	Janvier 2022	177	-
Emprunt obligataire 2022	11	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2022	11	-
Emprunt obligataire 2022	443	V : CDI + 1,95 %	V : CDI + 1,95 %	Septembre 2019	Août 2022	443	-
Emprunt obligataire 2023	55	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2023	55	-
Emprunt obligataire 2023	443	V : CDI + 2,20 %	V : CDI + 2,20 %	Septembre 2019	Août 2023	426	-
Emprunt obligataire 2024	44	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2024	44	-
Emprunt obligataire 2025	44	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	Juillet 2019	Juillet 2025	44	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES						7 418	6 409

(1) Correspond au montant nominal des emprunts obligataires en cours au 31 décembre 2019.

(2) F (taux fixe) - V (taux variable) - CDI (Certificado de depósito interbancário). Les taux d'intérêts effectifs liés aux emprunts CGP ne reflètent pas les éventuels effets des composantes de réévaluation de dettes liées à des couvertures.

(3) Les montants ci-dessus incluent le cas échéant la composante de réévaluation liée aux couvertures de juste valeur ; les montants sont présentés hors intérêts courus.

(4) En novembre 2019, les souches obligataires à échéance 2020, 2021 et 2022 ont été rachetées partiellement à hauteur respectivement de 239, 253 et 292 millions d'euros.

■ 11.2.4. Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	Montant nominal ⁽¹⁾	Nature du taux	Date émission	Date échéance	2019	2018
France						
Term Loan B	1 000	Variable ⁽²⁾	Novembre 2019	Janvier 2024	959	-
Titres négociables à court terme "NEU CP" (Casino, Guichard-Perrachon)	129	Fixe	⁽³⁾	⁽³⁾	129	221
TRS Mercialys (Casino, Guichard-Perrachon)	102	Variable	Juillet 2018	Décembre 2020	102	198
Autres ⁽⁴⁾					29	100
International						
GPA	436	Variable ⁽⁵⁾ / Fixe ⁽⁶⁾	Juin 2013 à décembre 2019	Janvier 2020 à mai 2027	431	223
TRS Via Varejo (GPA)		Variable	Décembre 2018	Avril 2019	-	49
Éxito	70	Variable ⁽⁵⁾	Juin 2017 à décembre 2019	Mars 2020 à juin 2022	71	1 048
Ségisor	196	Variable	Juin 2018	Décembre 2021	195	397
Autres ⁽⁶⁾					-	10
Concours bancaires courants ⁽⁷⁾					101	138
Intérêts courus ⁽⁸⁾					197	183
TOTAL AUTRES EMPRUNTS					2 214	2 568
<i>Dont variable</i>					<i>1 885</i>	<i>1 599</i>

(1) Correspond au montant nominal au 31 décembre 2019.

(2) Cet emprunt est rémunéré sur la base du taux Euribor assorti d'un taux plancher nul augmenté d'une marge de 5,5 %.

(3) Ces titres négociables à court terme "NEU CP" sont des financements à court terme qui ont une durée inférieure à 12 mois.

(4) Dont 11 millions d'euros relatifs à Cdiscount (2018 : 12 et 75 millions d'euros relatifs respectivement à Cdiscount et Franprix-Leader Price).

(5) Les emprunts à taux variable de GPA et Éxito sont majoritairement et respectivement rémunérés sur la base du CDI et IBR.

(6) Dont emprunts à taux fixe pour un montant nul au 31 décembre 2019 (2018 : 8 millions d'euros).

(7) Les concours bancaires courants sont essentiellement localisés en France.

(8) Les intérêts courus portent sur la totalité des dettes financières y compris les emprunts obligataires. Ces intérêts courus concernent principalement Casino, et GPA pour respectivement 136 et 61 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : Casino, Guichard-Perrachon et GPA pour respectivement 159 et 19 millions d'euros).

Détail des lignes bancaires confirmées 2019 et 2018

2019 (en millions d'euros)	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Lignes syndiquées – Casino, Guichard-Perrachon, Casino Finance, Monoprix ⁽¹⁾	Variable ⁽¹⁾	-	2 220	2 220	-
Autres lignes bancaires confirmées ⁽⁴⁾	Variable ⁽³⁾	389	111	500	54
TOTAL		389	2 331	2 720	54

2018 (en millions d'euros)	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Lignes syndiquées – Casino, Guichard-Perrachon ⁽¹⁾	Variable ⁽¹⁾	-	1 855	1 855	-
Lignes bilatérales – Casino, Guichard-Perrachon	Variable ⁽²⁾	175	265	440	-
Autres lignes bancaires confirmées ⁽⁴⁾	Variable ⁽³⁾	225	911	1 136	27
TOTAL		400	3 031	3 431	27

(1) En 2019, les lignes syndiquées comprennent (a) le RCF de 2 000 millions d'euros à échéance octobre 2023 (octobre 2022 si la souche obligataire à échéance janvier 2023 n'est pas refinancée à cette date) rémunéré sur la base du taux Euribor limité à zéro, augmenté d'une marge variant selon le montant du tirage et selon le niveau du ratio "emprunts et dettes financières"/EBITDA des segments France Retail et E-commerce ainsi que de la holding Ségisor (avec un maximum de 3,50 %), (b) une ligne de 198 millions d'euros à échéance février 2021 rémunérée sur la base du taux Euribor augmenté d'une marge variant selon le montant du tirage et selon le niveau du ratio DFN/EBITDA du Groupe et (c) une ligne de 25 millions de dollars US à échéance juillet 2022 rémunérée sur la base du taux US Libor, augmenté d'une marge variant selon le niveau du ratio DFN/EBITDA du Groupe.

En 2018, les lignes syndiquées comprenaient la ligne de 1 200 millions d'euros à échéance février 2021 et la ligne de 750 millions de dollars US à échéance juillet 2022 qui étaient rémunérées sur la base du taux Euribor pour les tirages en euro ou du taux US Libor pour les tirages en dollar correspondant à la période de tirage, augmenté d'une marge variant selon le montant du tirage et selon le niveau du ratio DFN/EBITDA du Groupe.

(2) Suite à l'opération de refinancement menée en novembre 2019, Casino, Guichard-Perrachon ne détient plus de lignes bilatérales au 31 décembre 2019. En 2018, les lignes bilatérales étaient rémunérées sur la base du taux Euribor correspondant à la période de tirage, augmenté d'une marge. Pour certaines lignes, la marge variait selon le montant du tirage (pour 240 millions d'euros de lignes) et/ou le niveau du ratio DFN/EBITDA (pour 250 millions d'euros de lignes). Une des lignes avait une marge partiellement indexée sur la notation RSE Sustainalytics.

(3) Les autres lignes sont rémunérées selon le taux de référence (dépendant de la devise de la ligne) + une marge. Pour certaines lignes, la marge varie selon le niveau du ratio DFN/EBITDA de la filiale et le montant du tirage (pour 111 millions d'euros de lignes).

(4) En 2019, les autres lignes bancaires confirmées concernent Monoprix, GPA et Éxito à hauteur respectivement de 111, 199 et 190 millions d'euros. En 2018, les autres lignes bancaires confirmées concernent Monoprix, GPA et Éxito à hauteur respectivement de 570, 405 et 161 millions d'euros.

11.3. 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 la trésorerie et équivalents de trésorerie et des emprunts et dettes financières pendant la période, notamment les produits et résultats de cession des équivalents de trésorerie, la charge d'intérêts attachée aux emprunts et dettes financières, les résultats de couverture de taux (y compris la part inefficace) et les effets de change y afférents ainsi que les coûts liés aux dettes fournisseurs conventionnés.

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 coûts de mobilisation de créances

sans recours et opérations assimilées, les résultats d'actualisation (y compris l'actualisation des provisions de retraite), les intérêts financiers sur les passifs de loyers, les variations de juste valeur des dérivés actions et les pertes de valeur et résultats de cession des actifs financiers hors trésorerie et équivalents de trésorerie. Cette rubrique comprend également les effets de change hors ceux portant sur les éléments constitutifs de trésorerie et équivalents de trésorerie et des emprunts et dettes financières qui sont présentés en coût de l'endettement financier net ainsi que ceux liés à la part efficace des couvertures comptables d'opérations d'exploitation qui sont présentés en résultat opérationnel.

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.

■ 11.3.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Résultat de cession des équivalents de trésorerie	-	-
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	39	37
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	39	37
Charges d'intérêts sur opérations de financement après couverture ⁽¹⁾	(396)	(356)
Coût de l'endettement financier brut	(396)	(356)
TOTAL DU COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(356)	(320)
<i>Dont France Retail</i>	<i>(161)</i>	<i>(141)</i>
<i>Dont Latam Retail</i>	<i>(184)</i>	<i>(169)</i>
<i>Dont E-commerce</i>	<i>(12)</i>	<i>(10)</i>

(1) Les charges d'intérêts sur opérations de financement après couverture 2019 comprennent onze mois de coût de la dette avant opération de refinancement et un mois de coût de la dette après opération de refinancement (note 2).

■ 11.3.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Produits financiers de participation	1	-
Gains de change (hors opérations de financement)	53	34
Produits d'actualisation et de désactualisation	1	2
Variation positive de juste valeur des dérivés hors couverture comptable ⁽¹⁾	106	8
Variation positive de juste valeur des actifs financiers	1	2
Produits liés à l'hyperinflation en Argentine	-	-
Autres produits financiers ⁽²⁾	104	76
Produits financiers	265	122
Pertes de change (hors opérations de financement)	(63)	(44)
Charges d'actualisation et de désactualisation	(6)	(7)
Intérêts financiers sur les passifs de loyers (note 7.1.2)	(268)	(218)
Variation négative de juste valeur des dérivés hors couverture comptable ⁽¹⁾	(137)	(52)
Variation négative de juste valeur des actifs financiers	(10)	(3)
Coût de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	(77)	(81)
Charges liées à l'hyperinflation en Argentine	(10)	(13)
Autres charges financières	(88)	(60)
Charges financières	(659)	(478)
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(394)	(356)

(1) En 2019, la charge nette de 31 millions d'euros reflète principalement (a) la variation de valeur du TRS GPA (- 6 millions d'euros) et du forward GPA (- 9 millions d'euros), ainsi que des dividendes perçus et des coûts de portage associés à ces instruments pour respectivement + 2 et - 13 millions d'euros et (b) les incidences liées à d'autres instruments dérivés pour - 3 millions d'euros. En 2018, la charge nette de 44 millions d'euros reflète principalement (a) la variation de valeur du TRS GPA (+ 5 millions d'euros) et du forward GPA (- 17 millions d'euros), ainsi que des dividendes perçus et des coûts de portage associés à ces instruments pour respectivement + 3 et - 14 millions d'euros et (b) les incidences liées à d'autres instruments dérivés pour - 3 millions d'euros.

(2) Dont 45 millions d'euros d'intérêts relatifs aux crédits des taxes PIS & COFINS chez GPA en 2019. En 2018 : dont 101 millions de réels (soit 23 millions d'euros) au titre des intérêts reconnus sur la créance Paes Mendonça chez GPA.

TRS et forward GPA

Le Groupe a signé avec des établissements financiers des contrats de TRS et *forward* portant sur des actions de GPA qui ont tous pour caractéristique d'être sans livraison physique des titres, le dénouement se faisant en numéraire. Les contrats prévoient que les contreparties bancaires de ces instruments vendront ces titres sur le marché à la fin de la vie des instruments. En cas de dénouement, le Groupe reçoit ou verse la différence entre le produit de revente et les montants décaissés par la contrepartie bancaire pour acquérir les titres en début de vie des instruments. Ces contrats donnent au Groupe les bénéfices économiques de la propriété des titres (exposition financière à l'évolution des cours de bourse des filiales et encaissement des dividendes), en revanche le Groupe n'a pas la propriété juridique des titres et ne dispose pas des droits de vote attachés. Les contrats sont les suivants :

- en décembre 2011, le Groupe a contracté avec un établissement financier un TRS portant sur 7,9 millions d'ADR GPA (actions de préférence cotées aux États-Unis) ayant une maturité initiale de 2,5 ans. Le contrat a fait l'objet d'une extension le 23 décembre 2016 puis le 27 octobre 2017. L'instrument porte désormais un intérêt d'Euribor 3 mois + 1,99 % et est à échéance juin 2020 avec un début de dénouement le 1^{er} avril 2020. Ce TRS est un dérivé évalué à la juste valeur dont les variations sont constatées en résultat. Au 31 décembre 2019, 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 - 177 millions d'euros (contre 7,8 millions de titres, 332 millions d'euros de notionnel et - 172 millions d'euros de juste valeur au 31 décembre 2018).

La juste valeur de cet instrument est déterminée sur la base d'une approche liquidative à la date de clôture en prenant une hypothèse de revente par les établissements financiers au cours de bourse spot. Une appréciation de 10 % du cours de l'action aurait conduit à une réduction de la perte au titre de l'exercice à hauteur de 15 millions d'euros. Une dépréciation de 10 % du cours de l'action aurait conduit à la même incidence mais de sens contraire ;

- le Groupe a contracté fin décembre 2012 avec un établissement financier un *forward* portant sur 5,8 millions d'actions GPA ayant une maturité initiale de 2 ans. Le contrat a fait l'objet d'une extension et d'une réduction du nominal de 105 millions de dollars US (soit 95 millions d'euros) décaissés le 28 juillet 2016 puis de nouvelles extensions en juin 2017. L'instrument, qui portait sur 5,8 millions de titres au 31 décembre 2018, a été dénoué entre août et décembre 2019. Le montant décaissé en 2019 s'élève à 109 millions d'euros (contre une juste valeur de - 101 millions d'euros au 31 décembre 2018).

11.4. 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.

■ 11.4.1. Ventilation des actifs et passifs financiers par catégorie d'instrument

Actifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent le classement des actifs financiers selon les nouvelles catégories de la norme IFRS 9 suite à son entrée en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur des actifs financiers	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat	Actifs financiers à la juste valeur par OCI	Instruments de couverture comptable	Actifs financiers au coût amorti
AU 31 DÉCEMBRE 2019					
Autres actifs non courants ⁽¹⁾	401	48	4	62	287
Créances clients	836	-	22	-	813
Autres actifs courants ⁽¹⁾	975	6	1	17	950
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 572	17	-	-	3 554

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur des actifs financiers	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat	Actifs financiers à la juste valeur par OCI	Instruments de couverture comptable	Actifs financiers au coût amorti
AU 31 DÉCEMBRE 2018					
Autres actifs non courants ⁽¹⁾	367	44	4	67	252
Créances clients	905	-	28	-	877
Autres actifs courants ⁽¹⁾	973	-	7	40	927
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 730	17	-	-	3 713

(1) Actifs non financiers exclus.

Passifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les passifs financiers par catégorie.

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par catégorie d'instruments			
	Valeur des passifs financiers	Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs liés aux "PUTs" minoritaires	Instruments dérivés
AU 31 DÉCEMBRE 2019				
Emprunts obligataires	7 418	7 418	-	-
Autres emprunts et dettes financières	2 231	2 214	-	17
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	166	-	166	-
Passifs de loyers	4 676	4 676	-	-
Dettes fournisseurs	6 580	6 580	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	1 973	1 746	-	227

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par catégorie d'instruments			
	Valeur des passifs financiers	Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs liés aux "PUTs" minoritaires	Instruments dérivés
AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ				
Emprunts obligataires	6 409	6 409	-	-
Autres emprunts et dettes financières	2 571	2 568	-	3
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	188	-	188	-
Passifs de loyers	4 238	4 238	-	-
Dettes fournisseurs	6 668	6 668	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	2 053	1 765	-	287

(1) Passifs non financiers exclus.

■ 11.4.2. Hiérarchie de la juste valeur des actifs et des passifs

Les tableaux ci-dessous présentent une comparaison de la valeur comptable et de 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, les actifs et passifs sur contrat, et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2019 (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
ACTIFS	161	161	6	108	47
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾	41	41	1	-	41
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par OCI ⁽¹⁾	27	27	5	22	-
Dérivés actifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	78	78	-	78	-
Dérivés actifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	1	1	-	1	-
Autres dérivés actifs	13	13	-	6	7
PASSIFS	14 719	14 402	4 687	9 548	167
Emprunts obligataires ⁽³⁾	7 418	7 102	4 687	2 416	-
Autres emprunts ⁽⁴⁾	2 214	2 213	-	2 213	-
Passifs de loyers	4 676	4 676	-	4 676	-
Dérivés passifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	17	17	-	17	-
Dérivés passifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	41	41	-	41	-
Autres dérivés passifs ⁽²⁾	186	186	-	186	-
Dettes liées aux engagements de rachat sur intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	166	166	-	-	166

Au 31 décembre 2018 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
ACTIFS	189	189	11	135	44
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾	35	35	1	-	34
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par OCI ⁽¹⁾	38	38	10	28	-
Dérivés actifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	101	101	-	101	-
Dérivés actifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	6	6	-	6	-
Autres dérivés actifs	9	9	-	-	9
PASSIFS	13 694	13 372	5 180	8 003	188
Emprunts obligataires ⁽³⁾	6 409	6 087	5 180	907	-
Autres emprunts ⁽⁴⁾	2 568	2 568	-	2 568	-
Passifs de loyer	4 238	4 238	-	4 238	-
Dérivés passifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	3	3	-	3	-
Dérivés passifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	15	15	-	15	-
Autres dérivés passifs ⁽²⁾	273	273	-	273	-
Dettes liées aux engagements de rachat sur intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	188	188	-	-	188

(1) La juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur est généralement déterminée en utilisant les techniques d'évaluation usuelles. Les actifs financiers 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 les courbes des taux d'intérêts) et la qualité de contrepartie. Les dérivés de couverture de juste valeur sont quasi intégralement adossés à des emprunts financiers.

(3) La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier prix de marché à la date de clôture.

(4) 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.

(5) 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 et utilisent notamment des multiples de résultat net (note 3.4.1).

11.5. 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.

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.

Un guide, établi par la Direction du corporate finance Groupe, spécifiant les bonnes pratiques de financement, de placement de la trésorerie et de couverture des risques financiers est diffusé aux Directions financières des filiales. Ce guide précise à la fois les principes

à appliquer pour la mise en place de financement au sein des filiales, les critères de sélection des partenaires bancaires, les instruments de couverture appropriés ainsi que les niveaux d'autorisations nécessaires.

La situation des entités françaises et internationales du Groupe fait l'objet d'un suivi continu et d'un reporting hebdomadaire des positions de trésorerie réelles et prévisionnelles. Les autres risques financiers auxquels le Groupe est exposé, notamment le risque de taux, le risque de change associé aux opérations financières 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'action lorsque des risques importants sont identifiés.

Pour gérer son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change, le Groupe utilise des instruments financiers standards tels que des swaps de taux, des options de taux (caps, floors, swaptions), des swaps de devises, des opérations de change à terme et des options de change. Il s'agit 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.

Afin de mettre en œuvre une gestion plus dynamique et plus flexible de ses expositions de taux ou de change, le Groupe a la possibilité d'avoir une part, minoritaire et strictement encadrée, d'instruments non éligibles à la comptabilité de couverture, en ligne avec la politique en la matière d'un grand nombre de corporates.

■ 11.5.1. Synthèse des instruments dérivés

Le tableau ci-dessous récapitule les instruments dérivés par nature du risque couvert et classification comptable :

(en millions d'euros)	Notes	2019	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2018
Dérivés actif						
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	6.8.1 – 6.9	13	-	6	7	9
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	6.8.1	1	-	1	-	6
Dérivés actif – couverture de juste valeur	6.8.1 – 6.9 – 11.2	78	69	10	-	101
TOTAL DÉRIVÉS ACTIF		93	69	17	7	116
<i>dont non courant</i>		69	62	-	7	76
<i>dont courant</i>		24	7	17	-	40
Dérivés passif						
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	6.10	186	4	4	178	273
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	6.10	41	41	-	-	15
Dérivés passif – couverture de juste valeur	11.2	17	11	7	-	3
TOTAL DÉRIVÉS PASSIF		244	55	10	178	291
<i>dont non courant</i>		51	50	-	1	286
<i>dont courant</i>		193	5	10	178	5

Au 31 décembre 2019, les dérivés de couverture de juste valeur présentent un solde net de 61 millions d'euros (montant notionnel de 4 372 millions d'euros). Ils se décomposent en (i) des dérivés "risque de taux" en France pour 55 millions d'euros ainsi que (ii) des dérivés "risque de change" et "risque de taux" au Brésil pour 6 millions d'euros, pour des montants notionnels de respectivement 4 160 et 211 millions d'euros. L'intégralité de ces dérivés de taux et de change est adossée à des emprunts bancaires ou obligataires libellés soit dans la même devise soit dans une devise différente de celle de l'entité qui emprunte. L'inefficacité mesurée sur les couvertures de juste valeur n'est pas significative.

Au 31 décembre 2019, la réserve de couverture de flux de trésorerie futurs incluse dans les capitaux propres représente un solde débiteur de 32 millions d'euros (2018 : solde débiteur de 8 millions d'euros net d'impôt). Ces dérivés sont liés (i) au périmètre France et sont en relation avec des achats de marchandises dans des devises autres que l'euro (principalement le dollar), représentant une couverture d'achats futurs pour un montant notionnel de 148 millions de dollars US (132 millions d'euros – note 11.5.2) et (ii) au périmètre colombien pour un montant notionnel de 55 millions d'euros. Par ailleurs, pour la France, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie, en termes de couverture de taux, est appliquée pour des emprunts à taux variables pour un montant notionnel de 1 559 millions d'euros au 31 décembre 2019. 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 d'IFRS 9 s'élève à - 173 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : - 263 millions d'euros) ; ils portent sur les instruments de TRS sur les titres de GPA, à hauteur de - 177 millions d'euros en 2019 (2018 : - 272 millions d'euros) (note 11.3.2).

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2019 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.

■ 11.5.2. Gestion du risque de marché

Exposition au 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 standards. Les principaux instruments dérivés sont des swaps de taux et des options de taux (caps, floors, swaptions). 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.

Notamment, la dette brute de Casino, Guichard-Perrachon est principalement composée d'émissions obligataires émises à taux fixe et du *Term Loan B* (4 679 millions d'euros et 1 000 millions d'euros de montant nominal à fin décembre 2019 respectivement – note 11.2.3). Ces émissions obligataires ont pu faire l'objet de couvertures de juste valeur à travers des swaps de taux qui les variabilisent, mis en place le plus souvent à la date d'émission ; ces swaps de taux sont tous qualifiés de couverture comptable.

Au 31 décembre 2019, Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un portefeuille résiduel de 56 swaps et options de taux contractés avec une dizaine de contreparties bancaires. La maturité de ces instruments s'échelonne entre 2020 et 2026.

Ainsi au 31 décembre 2019, le risque de taux lié à la dette obligataire de Casino, Guichard-Perrachon et au *Term Loan B* se décompose comme suit : 26 % à taux fixe (1 471 millions d'euros), 28 % à taux variable capé ou flooré (1 607 millions d'euros) et 46 % à taux variable (2 601 millions d'euros).

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Le calcul de sensibilité à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité
Dettes obligataires à taux variable Casino, Guichard-Perrachon ⁽¹⁾		2 601	1 814
Dettes obligataires à taux variable capé Casino, Guichard-Perrachon ⁽¹⁾		607	1 847
Term loan B		959	-
Dettes obligataires à taux variable du Brésil ⁽²⁾	11.2.3	2 585	921
Autres emprunts et dettes financières à taux variable ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	11.2.4	926	1 599
Total emprunts obligataires, autres emprunts et dettes financières à taux variable		7 678	6 180
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	(3 572)	(3 730)
POSITION NETTE À TAUX VARIABLE		4 106	2 451
Variation de 100 points de base		33	12
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	356	320
IMPACT VARIATION COÛT DE L'ENDETTEMENT NET		9,4 %	3,9 %

(1) Correspond aux dettes obligataires à taux fixe et au Term Loan B pour un montant nominal de 5 679 millions d'euros (2018 : 5 338 millions d'euros) (note 11.2.3) pour lesquelles un montant nominal de 4 208 millions d'euros (2018 : 3 660 millions d'euros) fait l'objet, après swap, d'une exposition à taux variable dont un montant de 1 607 millions d'euros à taux variable capé ou flooré.

(2) Montant nominal.

(3) Hors intérêts courus.

(4) Concernant le Brésil, comprend des dettes financières émises en réais ou en dollars pour un montant de 1 947 millions de réais (431 millions d'euros) qui ont été swappées en réais à taux variables (2018 : 974 millions de réais soit 219 millions d'euros).

(5) Concernant la Colombie, comprend des dettes financières émises en pesos pour un montant de 259 milliards de pesos (70 millions d'euros) (2018 : 1 860 milliards de pesos soit 499 millions d'euros qui ont été swappées à taux variable).

À structure d'endettement financier net et politique de gestion constante, une hausse annuelle uniforme des taux de 100 points de base aurait conduit à une augmentation de 9,4 % du coût de l'endettement (soit une hausse de 33 millions d'euros). Une baisse des taux de 100 points de base aurait conduit à une diminution de 7,1 % du coût de l'endettement (soit une baisse de 25 millions d'euros). Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les cours de change, sont supposées rester constantes.

Exposition aux risques de change

Par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de conversion des bilans et comptes de résultat de ses filiales hors zone euro ainsi qu'au risque de transaction pour les opérations qui ne sont pas réalisées en euros.

Le risque de conversion (ou risque de change bilanciel) est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer le bilan, le compte de résultat et par conséquent les ratios de structure financière du Groupe, lors de la conversion en euros dans les comptes consolidés du Groupe des comptes des filiales étrangères hors zone euro.

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellés en devises.

En matière de risque de change transactionnel, 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. Il s'agit 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.

Généralement, le Groupe effectue ces couvertures avec des instruments ayant les mêmes échéances que les approvisionnements budgétés.

En matière de risque de change financier, l'exposition de change issue des dettes financières libellées dans une autre devise que celle de l'entité emprunteuse est par ailleurs intégralement couverte, à moins que les dettes ne soient elles-mêmes documentées en comptabilité de couverture d'investissement net.

L'exposition nette du Groupe, basée sur les montants notionnels après prise en compte des couvertures, se concentre sur le dollar US (hors devises fonctionnelles des entités) :

(en millions d'euros)	Total exposé 2019	Dont USD	Total exposé 2018
Créances commerciales exposées	(23)	(12)	(33)
Autres actifs financiers exposés	(77)	(51)	(117)
Dérivés à la juste valeur par le résultat exposés	271	271	272
Dettes fournisseurs exposées	263	233	226
Dettes financières exposées	245	245	723
Autres passifs financiers exposés	42	42	-
Exposition brute dette/(créance)	722	728	1 071
Autres actifs financiers couverts	94	94	-
Dettes fournisseurs couvertes	85	82	111
Dettes financières couvertes	229	229	721
Autres passifs financiers couverts	32	32	-
EXPOSITION NETTE DETTE/(CRÉANCE)	282	290	240
Couverture d'achats futurs	132	132	143
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle exposées ⁽¹⁾	104	104	119

(1) Les variations de juste valeur (y compris les incidences liées aux variations de change) des dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle n'ont pas d'impact sur le résultat. En effet, ces transactions étant traitées comme des transactions entre actionnaires, les variations sont enregistrées en capitaux propres (note 3.4.1).

Au 31 décembre 2018, l'exposition bilancielle nette d'un montant de 240 millions d'euros portait principalement sur le dollar US.

Analyse de sensibilité de l'exposition nette après couverture au risque de change

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2019 et 2018 par rapport aux devises auxquelles le Groupe est exposé, aurait pour conséquence une hausse du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous.

Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêt, sont supposées rester constantes.

(en millions d'euros)	2019	2018
Dollar américain	25	27
Autres devises	(1)	(3)
IMPACT SUR LE RÉSULTAT FINANCIER	24	24

Une dépréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2019 et 2018 par rapport à ces devises, conduirait à des incidences de sens contraire.

Analyse de sensibilité au risque de conversion des comptes

En cas d'appréciation de 10 % de l'euro par rapport aux principales devises, les incidences sur la conversion des éléments du compte de résultat et des capitaux propres des filiales dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro seraient les suivantes :

(en millions d'euros)	2019		2018 retraité	
	Real brésilien	Peso colombien	Real brésilien	Peso colombien
Revenus totaux	(1 124)	(291)	(1 042)	(292)
ROC	(39)	(14)	(52)	(13)
Résultat net	(10)	(1)	(24)	(1)
Capitaux propres	(466)	(167)	(581)	(72)

Une dépréciation de 10 % de l'euro aurait eu les mêmes incidences, mais de sens contraire.

Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables sont supposées rester constantes.

Analyse de la trésorerie brute par devises

(en millions d'euros)	2019	%	2018	%
Euro	1 743	49 %	1 931	52 %
Dollar américain	79	2 %	100	3 %
Real brésilien	1 071	30 %	1 109	30 %
Peso colombien	608	17 %	530	14 %
Peso uruguayen	34	1 %	28	1 %
Autres devises	37	1 %	32	1 %
TRÉSORERIE BRUTE	3 572	100 %	3 730	100 %

Cours de conversion pour un euro

Cours en devises pour un euro	2019		2018	
	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen
Real brésilien (BRL)	4,5157	4,4143	4,4440	4,3096
Peso colombien (COP)	3 692,38	3 672,20	3 726,09	3 487,48
Peso argentin (ARS) ⁽¹⁾	67,2695	67,2695	43,0451	43,0451
Peso uruguayen (UYU)	41,7621	39,4526	37,1753	36,2481
Dollar américain (USD)	1,1234	1,1194	1,1450	1,1806
Zloty polonais (PLN)	4,2568	4,2971	4,3014	4,2617

(1) En application de la norme IAS 29, les états financiers de Libertad ont été convertis au taux de clôture.

Gestion du risque action

Au 31 décembre 2019, le Groupe ne détient pas d'investissements financiers dans des sociétés cotées autres que ses filiales ou de titres auto-détenus.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés (*total return swaps, forward, call, put*) sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actions cotées de ses filiales (note 11.3.2) ou de couvrir synthétiquement une exposition économique en cas de baisse des marchés actions. 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 de change, le cours de bourse et les taux d'intérêt.

Par ailleurs, le Groupe ne détient pas d'options ou de dérivés adossés à ses propres actions. 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.

■ 11.5.3. 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).

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.

L'exposition au risque de crédit ainsi que le risque de perte de valeur estimée des créances commerciales se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Créances clients échues à la date de clôture					Total
	Montant non échu	Retard n'excédant pas 1 mois	Retard compris entre 1 et 6 mois	Retard supérieur à 6 mois	Total des créances échues	
31 décembre 2019						
Créances clients	579	79	120	162	361	940
Provision/Perte attendue jusqu'à échéance	(3)	(11)	(15)	(75)	(101)	(104)
TOTAL VALEURS NETTES (NOTE 6.7.1)	576	68	105	86	260	836
Au 31 décembre 2018						
Créances clients	691	95	79	165	339	1 030
Provision/Perte attendue jusqu'à échéance	(1)	(6)	(29)	(89)	(124)	(125)
TOTAL VALEURS NETTES (NOTE 6.7.1)	690	90	49	76	215	905

Lié aux autres actifs

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe, notamment la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les instruments de capitaux propres, les prêts, les dépôts judiciaires versés par GPA 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 différentes contreparties disposant d'une notation de premier rang et dans des instruments disposant également d'une notation de premier rang.

■ 11.5.4. Risque de liquidité

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer qu'il disposera de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions de marché normales ou dans un environnement dégradé.

Cette analyse de liquidité est réalisée à la fois au périmètre France Retail (en prenant en compte la mutualisation de la trésorerie, *via* des accords de *cash pooling*, de la majorité des entités françaises contrôlées) et pour chacune des filiales internationales du Groupe.

Toutes les filiales du périmètre de la holding Casino, Guichard-Perrachon 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 2019, la situation de liquidité du Groupe s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 666 millions d'euros (2 331 millions d'euros au niveau du périmètre France à plus d'un an) ;
- une trésorerie disponible de 3 572 millions d'euros (dont 1 793 millions d'euros disponibles et 193 millions d'euros séquestrés en France).

Casino, Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2019 (France Retail) :

- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 3 879 millions d'euros ;
- des obligations *High Yield* sécurisées de 800 millions d'euros ;
- un *Term Loan B* de 1 000 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon peut également se financer *via* des titres négociables à court terme "NEU CP" ; leurs encours au 31 décembre 2019 s'élevaient à 129 millions d'euros (France Retail) ; ces financements sont réalisés dans le cadre d'un programme dont le plafond s'élève à 2 000 millions d'euros et dont la disponibilité varie en fonction des conditions de marchés et de l'appétit des investisseurs.

Les principales actions entreprises dans la gestion du risque de liquidité sont :

- diversification des sources de financement : marchés de capitaux publics et privés, banques (ressources confirmées et non confirmées), titres négociables à court terme "NEU CP", 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.

Gestion de la dette court terme

L'accès au marché des titres négociables à court terme "NEU CP" demeure soumis aux conditions de marchés et à l'appétit des investisseurs pour le crédit Casino. L'accès au marché est limité depuis mai 2019 dans un contexte de volatilité accrue (mise en sauvegarde de Rallye, abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's et volatilité sur les marchés). Cet encours s'élève à 129 millions d'euros au 31 décembre 2019 (*vs* 221 millions d'euros au 31 décembre 2018). Par ailleurs, le Groupe effectue des cessions de créances sans recours et sans implication continue au sens IFRS 7 et effectue également des opérations de financement des fournisseurs.

Les dettes fournisseurs au 31 décembre 2019 incluent un montant de 1 594 millions d'euros (dont 445, 1 092, et 57 millions d'euros respectivement liés aux segments France Retail, Latam Retail et E-commerce) ayant fait l'objet d'un programme de "reverse factoring" *vs* 1 832 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont 704, 971 et 157 millions d'euros respectivement liés aux segments France Retail, Latam Retail et E-commerce).

Gestion de la dette moyen et long terme

Dans le cadre de l'exercice de gestion de sa liquidité moyen et long terme, le Groupe a anticipé la maturité de février 2021 sur son RCF Euro et a lancé, en septembre 2019, le refinancement de l'ensemble de ses lignes confirmées par une nouvelle ligne de crédit confirmée de 2 milliards d'euros de maturité octobre 2023 (octobre 2022 si la souche obligataire à échéance janvier 2023 n'est pas refinancée à cette date). 21 banques françaises et internationales ont souscrit à cette ligne. Cet exercice a permis d'augmenter de deux ans la maturité moyenne des lignes confirmées (de 1,6 an à 3,6 ans).

Le Groupe a également su démontrer son accès au marché des capitaux publics et privés en levant deux financements en novembre 2019 : un prêt à terme sécurisé de 1 milliard d'euros et une dette obligataire sécurisée de 800 millions d'euros. Ces deux financements, de maturité janvier 2024, ont été largement sursouscrits et ont permis de refinancer, par anticipation, une valeur nominale de 784 millions d'euros d'obligations existantes de maturité 2020, 2021 et 2022 et de rembourser les lignes de crédit tirées pour 630 millions d'euros. La maturité moyenne de la dette du Groupe est ainsi passée de 3,3 ans à 3,8 ans.

Les conditions relatives aux nouveaux financements reflètent les abaissements de notation du Groupe par Moody's (B2, perspective négative) et S&P (B, perspective négative) qui ont suivi l'entrée en sauvegarde de Rallye et ses maisons-mères. Le tableau ci-dessous détaille la notation de Moody's et de Standard & Poor's des instruments financiers suite à l'opération de refinancement :

Notation des instruments financiers	Moody's	Standard & Poor's
Casino, Guichard-Perrachon	B2, perspective négative (le 23 octobre 2019)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Obligations sécurisées (High Yield)	B1, perspective négative (le 19 novembre 2019)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
Term Loan B	B1, perspective négative (le 19 novembre 2019)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
Obligations issues du programme EMTN	B3, perspective négative (le 23 octobre 2019)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI)	Caa1, perspective négative (le 23 octobre 2019)	CCC (le 28 mai 2019)

L'émission obligataire *High-Yield*, émise par Quatrim, est sécurisée par les titres de L'Immobilière Groupe Casino, filiale à 100 % de Quatrim, qui détient des actifs immobiliers (hors actifs immobiliers de Monoprix, de Franprix-Leader Price et certains actifs dont la cession était/est en cours).

Dans le cadre du Nouveau RCF et *Term Loan B*, Casino a accordé des sûretés sur les titres, les principaux comptes bancaires et créances intra-groupes de ses principales filiales opérationnelles et holdings françaises détenant les participations du Groupe en Amérique latine.

La dette RCF est également soumise à des "maintenance covenants" testés trimestriellement à partir du 31 mars 2020.

Hormis ces financements, les dettes de Casino, Guichard-Perrachon et de ses filiales principales (GPA, Éxito et Monoprix) ne font l'objet d'aucun collatéral ni d'actifs garantis (à l'exception des prêts GPA souscrits auprès de la BNDES, pour un montant de 6 millions d'euros à fin décembre 2019).

Financements corporate soumis à covenants

● a. Covenants au 31 décembre 2019

À la date de clôture, les covenants auxquels est soumis Casino, Guichard-Perrachon sur une fréquence annuelle se résument ainsi :

Nature du covenant à respecter	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests	Résultat du covenant au 31 décembre 2019
Dette financière nette consolidée ⁽¹⁾ / EBITDA ⁽³⁾ consolidé < 3,5	▪ Ligne de crédit syndiquée de 198 millions d'euros	Annuelle	3,29x
Dette financière nette consolidée ⁽²⁾ / EBITDA ⁽³⁾ consolidé < 3,5	▪ Ligne de crédit syndiquée de 25 millions de dollars US		2,33x

(1) La dette financière nette telle que définie dans ces contrats bancaires peut être différente de celle présentée dans les états financiers consolidés (note 11.2) ; elle est composée des dettes financières brutes incluant les dérivés passifs de couverture, diminués (i) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, (ii) des actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers, (iii) des dérivés actifs placés en comptabilité de couverture sur des emprunts et dettes financières et (iv) des actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants.

(2) Pour ces financements, la définition de la dette financière nette inclut également la part Groupe des actifs nets détenus en vue de la vente.

(3) L'EBITDA hors effets de l'application d'IFRS 16 correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.

Au 31 décembre 2019, ces ratios sont respectés.

● b. Covenants supplémentaires à partir du 31 mars 2020

À partir du 31 mars 2020, Casino, Guichard-Perrachon sera soumis sur le périmètre France Retail et E-Commerce et sur une fréquence trimestrielle (sur la base d'agrégats 12 mois glissants) aux covenants suivants (non testés au 31 décembre 2019) :

Nature du covenant à respecter (France et E-commerce)	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests
Dette financière ⁽¹⁾ /EBITDA ⁽²⁾ < 7,75 ⁽³⁾	RCF de 2 000 millions d'euros	Trimestrielle
EBITDA ⁽²⁾ /coût de l'endettement financier net > 2,25		

(1) La dette financière telle que définie dans les contrats bancaires correspond à l'agrégat "emprunts et dettes financières" des segments France Retail et E-commerce tels que présentés en note 11.2.1 et de certaines holdings de GPA présentées dans le secteur Latam (notamment Ségisor).

(2) L'EBITDA tel que défini dans les contrats bancaires correspond au Résultat Opérationnel Courant France Retail et E-commerce, retraité (i) des dotations nettes aux amortissements et provisions, (ii) des remboursements de passifs de loyers et (iii) des intérêts financiers liés aux passifs de loyers.

(3) 7,75x au 31 mars 2020, 7,50x au 30 juin 2020, 7,25x au 30 septembre 2020, 5,75x au 31 décembre 2020, 6,50x au 31 mars 2021, 6,00x au 30 juin 2021 et au 30 septembre 2021, 4,75x à partir du 31 décembre 2021.

À noter que les obligations et titres négociables à court terme "NEU CP" de Casino, Guichard-Perrachon ne sont soumis à aucun covenant financier.

● c. Autres clauses et restrictions

Les documentations du RCF, du *Term Loan B* et du *High Yield*, mises en place lors des refinancements fin 2019, incorporent des restrictions usuelles pour les emprunts de catégorie *High Yield* sur l'ensemble du Groupe (hors Latam et sociétés détenues à moins de 50 % mais incluant certaines holdings présentées dans le secteur Latam (notamment Ségisor)), portant notamment sur le versement de dividendes par Casino, Guichard-Perrachon, les ventes d'actifs tels que définis dans la documentation, l'endettement additionnel, les sûretés additionnelles ou encore les garanties émises.

Le *Term Loan B* et le *High Yield Bond* incluent également des covenants dits "incurrence covenants" qui ne seront testés que lors de la survenance d'événements particuliers ou afin de permettre certaines transactions, notamment :

- un "incurrence covenant" testé en cas de paiement de dividendes exceptionnels, au-delà d'un dividende ordinaire⁽¹⁾ comme suit : dette brute/EBITDA (France Retail + E-commerce) < 3,5x ;
- des covenants de levier, de levier de dette sécurisée ou de "Fixed Charge Coverage Ratio" ("FCCR"), tels que définis dans les documentations, peuvent être testés de manière indépendante ou complémentaire en fonction des différentes transactions envisagées :
 - "FCCR" : EBITDA⁽²⁾ / "Fixed charges"⁽²⁾ > 2,
 - Levier de dette sécurisée : "Consolidated Leverage"⁽²⁾ / EBITDA⁽²⁾ < 2.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent généralement des clauses d'engagement et de défaut usuelles pour ce type de contrats notamment : maintien de l'emprunt à son rang ("pari passu"), limitation des sûretés attribuées aux autres prêteurs ("negative pledge") et défaut croisé ("cross default").

L'essentiel de la documentation de financement bancaire portant sur le reliquat de dettes qui continue de subsister après l'opération de refinancement de novembre 2019 de Casino contient des clauses de changement de contrôle, étant définie comme l'acquisition du contrôle de Casino par un tiers, autre que Rallye et ses affiliés. La mise en œuvre des clauses de changement de contrôle constituerait un cas de remboursement anticipé obligatoire ou d'annulation des lignes de crédit confirmées sur décision individuelle des prêteurs.

L'ensemble de la documentation de financement obligataire de Casino portant sur le reliquat de dettes qui continue de subsister après l'opération de refinancement de novembre 2019 contient des

clauses de changement de contrôle, à l'exception de la documentation relative aux 600 millions d'euros de titres super subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) émis en 2005. La notion de changement de contrôle est définie par deux éléments cumulatifs :

- l'acquisition par un tiers, autre que Rallye et ses affiliés, agissant seul ou de concert, d'actions leur conférant plus de 50 % des droits de vote de Casino ; et
- ce changement de contrôle provoque directement une dégradation de la notation de crédit long-terme de Casino (d'au moins un cran dans le cas où Casino n'est pas *investment grade*).

Les conséquences sur les financements obligataires seraient les suivantes :

- pour les obligations issues du programme EMTN représentant un nominal cumulé au 31 décembre 2019 de 3 879 millions d'euros, chaque investisseur obligataire aurait la faculté de demander individuellement à Casino le remboursement anticipé au pair de la totalité des obligations qu'il détient ;
- pour les TSSDI émis en 2013, représentant un nominal de 750 millions d'euros, le coupon serait augmenté d'une marge supplémentaire de 5 % par an et Casino aurait par ailleurs la faculté de racheter la totalité de ces titres au pair.

Dans le cadre de l'opération de refinancement, les différentes documentations incluent également des clauses de changement de contrôle portant sur trois entités :

- Casino, Guichard-Perrachon, (RCF/Term Loan B/ Emprunt *High-Yield* de Quatrim) : une entité autre que Rallye ou affiliée à Rallye détient plus de 50 % du capital de Casino ou en cas de cessions/transferts de la quasi totalité des actifs du Groupe ;
- Casino Finance (RCF) : un tiers (autre que Rallye et ses affiliés) prend le contrôle de Casino Finance ;
- Monoprix (RCF) : Monoprix cesse d'être contrôlé par Casino et/ou ses Filiales ou si le pourcentage de détention ou des droits de votes (détenu par Casino et/ou ses Filiales) est inférieur à 40 %.

La réalisation d'un cas de changement de contrôle offrirait la possibilité aux prêteurs d'annuler individuellement leurs engagements (limité à un tiers du nominal du RCF dans le cas d'un changement de contrôle de Monoprix). Dans le cadre de la dette obligataire *High Yield*, Quatrim (émetteur de l'instrument, filiale détenue à 100 % par Casino, Guichard-Perrachon), devrait lancer une offre de rachat (à un prix prédéfini) à laquelle les investisseurs auront la possibilité de participer.

(1) 50 % du Résultat Net Part du Groupe (RNPG) avec minimum de 100 millions d'euros par an dès 2021 et 100 millions d'euros supplémentaires utilisables en une ou plusieurs fois pendant la durée de vie des instruments.

(2) Tels que définis dans les contrats bancaires.

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, Monoprix et Ségisor (voir tableau ci-dessous).

Filiale	Nature du covenant à respecter	Fréquence des tests	Nature des financements soumis à covenants
Monoprix	Dette financière nette/EBITDA < 2,5 ⁽⁴⁾	Annuelle	Ligne de crédit syndiquée de 111 millions d'euros
GPA ⁽¹⁾	Dette nette ⁽²⁾ ne doit pas être supérieure aux capitaux propres ⁽³⁾	Trimestrielle/ semestrielle/ annuelle	Tous les financements obligataires et une partie des financements bancaires
	Dette nette consolidée/EBITDA < 3,25		
Ségisor	Dette financière nette/valeur de titres de GPA < 50 % ⁽⁵⁾	Trimestrielle	Emprunts bancaires de 196 millions d'euros (note 11.2.4)

(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).

(4) Le covenant de Monoprix est déterminé sur la base de ses comptes consolidés.

(5) Le covenant de Ségisor est déterminé sur la base de ses comptes individuels.

Au 31 décembre 2019, ces ratios sont respectés.

Exposition au risque de liquidité

Ce tableau représente l'échéancier de remboursement des passifs financiers constatés au 31 décembre 2019, 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.

Concernant les instruments de TRS et de *Forward* décrits en note 11.3.2, les flux présentés dans le tableau ci-après reflètent d'une part les intérêts à payer, et d'autre part les montants de juste valeur des instruments tels que déterminés à la date de clôture.

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Échéance des contrats					Total des flux de trésorerie contractuels	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		
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS NON DÉRIVÉS :							
Emprunts obligataires et autres emprunts	1 731	2 178	1 559	4 989	763	11 221	9 632
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	108	-	28	38	-	174	166
Passifs de loyers	1 015	906	856	1 452	2 095	6 324	4 676
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	8 288	4	-	1	33	8 326	8 326
TOTAL	11 142	3 089	2 443	6 479	2 891	26 044	22 801
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS/(PASSIFS) :							
Dérivés de taux							
Contrats dérivés – reçus	5	-	-	-	-	5	
Contrats dérivés – payés	(5)	-	-	-	-	(5)	
Contrats dérivés – réglés en net	4	4	2	-	-	9	
Dérivés sur devise							
Contrats dérivés – reçus	292	1	1	-	-	294	
Contrats dérivés – payés	(288)	(1)	(1)	-	-	(290)	
Contrats dérivés – réglés en net	4	-	-	-	-	4	
Autres instruments dérivés							
Contrats dérivés – reçus	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – payés	(226)	-	-	-	-	(226)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	(215)	4	2	-	-	(208)	(152)

31 décembre 2018 retraité (en millions d'euros)	Échéance des contrats					Total des flux de trésorerie contractuels	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		
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS NON DÉRIVÉS :							
Emprunts obligataires et autres emprunts	2 492	1 790	1 514	2 451	2 091	10 338	8 977
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	126	5	-	68	-	199	188
Passifs de loyers	926	843	759	1 335	1 925	5 788	4 238
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	8 381	25	-	1	26	8 433	8 433
TOTAL	11 924	2 663	2 273	3 856	4 042	24 758	21 837
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS/(PASSIFS) :							
Dérivés de taux							
Contrats dérivés – reçus	16	4	-	-	-	20	
Contrats dérivés – payés	(18)	(3)	-	-	-	(22)	
Contrats dérivés – réglés en net	18	14	7	(1)	1	39	
Dérivés sur devise							
Contrats dérivés – reçus	370	66	1	1	-	437	
Contrats dérivés – payés	(342)	(57)	(1)	(1)	-	(400)	
Contrats dérivés – réglés en net	15	8	-	-	-	23	
Autres instruments dérivés							
Contrats dérivés – reçus	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – payés	(19)	(293)	-	-	-	(311)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	40	(262)	7	(1)	1	(215)	(174)

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.

Instrument 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 :

- 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

- 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, lorsqu'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 (en respectant les restrictions selon les documentations du RCF, du *Term Loan* B et du *High Yield* – note 11.5.4c), 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 ponctuels 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.

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 minimum.

12.2. ÉLÉMENTS SUR CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élève à 165 892 132 euros (31 décembre 2018 : 167 886 006 euros) et est composé de 108 426 230 actions émises et entièrement libérées (31 décembre 2018 : 109 729 416 actions).

La variation s'explique essentiellement par l'annulation de 1 303 186 actions par le Conseil d'administration du 13 juin 2019 représentant un montant de 40 millions d'euros dont 2 millions d'euros de capital social. Les actions 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 2 milliards d'euros.

12.3. TITRES DONNANT ACCÈS À DES NOUVELLES ACTIONS

Le Groupe est engagé dans des plans d'attribution d'actions (note 8.3). Le Conseil d'administration a décidé de remettre aux bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions, lors de l'attribution définitive, des actions existantes de la Société.

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 2019, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 830 257, représentant 28 millions d'euros (961 761 actions représentant 33 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elles ont été acquises principalement dans le cadre de la couverture des plans d'attribution d'actions gratuites.

En janvier 2019, le Groupe a signé un nouveau contrat de liquidité avec Rothschild Martin Maurel entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, établi suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018. Ce nouveau contrat vient en remplacement du précédent qui avait été signé en 2005. À la date de signature du contrat en janvier 2019, les moyens figurant au compte de liquidité s'élevaient à 30 millions d'euros et aucun titre. Au 31 décembre 2019, aucune action propre n'est détenue dans le cadre de ce contrat.

L'incidence des opérations d'achats et de ventes de la période représente une diminution des capitaux propres de 40 millions d'euros représentant également le flux de décaissement de la période (dont principalement 40 millions d'euros au titre des achats d'actions effectués par Casino en vue de l'annulation de ces titres).

12.5. TSSDI

En début d'année 2005, le Groupe a émis 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. Ces titres portent intérêt au taux de *Constant Maturity Swap* à 10 ans + 100 bp (le taux ne peut pas excéder 9 %). En 2019, le coupon moyen s'est établi à 1,65 % (contre 1,93 % en 2018).

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 option non exercée, le 31 janvier 2019, la suivante intervenant le 31 janvier 2024. Le coupon initial de ces titres était de 4,87 % jusqu'au 31 janvier 2019. Depuis cette date, et en application du prospectus, le coupon a été revu à 3,992 %. Ce taux sera revu tous les cinq ans.

En raison de leurs caractéristiques particulières, de durée et de rémunération, ces instruments sont classés en capitaux propres pour un montant de 1 350 millions d'euros. Les frais d'émission nets de l'effet d'impôt ont été imputés sur les capitaux propres.

12.6. COMPOSITION DES AUTRES RÉSERVES

<i>(en millions d'euros)</i>	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissement net	Écarts de conversion	Écarts actuariels	Instruments de capitaux propres ⁽¹⁾	Instruments de dette ⁽¹⁾	Total autres réserves
Au 1 ^{er} janvier 2018 retraité	(18)	(1)	(1 997)	(97)	2	(2)	(2 114)
Variations	10	-	(330)	(9)	(4)	-	(333)
Au 31 décembre 2018 retraité	(8)	(1)	(2 326)	(107)	(2)	(2)	(2 446)
Variations	(23)	-	(59)	(11)	(2)	1	(94)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	(32)	(1)	(2 385)	(118)	(3)	(1)	(2 540)

(1) Instruments évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global (OCI).

12.7. AUTRES INFORMATIONS SUR 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 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2019	Variation 2019	Clôture 2019	Ouverture 2019	Variation 2019	Clôture 2019	Clôture 2019
Brésil	(1 847)	(8)	(1 855)	(2 899)	(64)	(2 963)	(4 817)
Argentine	(175)	(34)	(209)	(15)	(23)	(38)	(247)
Colombie	(295)	15	(281)	(354)	54	(300)	(581)
Uruguay	(34)	(35)	(69)	(46)	(19)	(64)	(133)
États-Unis	20	-	20	1	-	1	21
Pologne	14	1	15	-	-	-	15
Océan Indien	(9)	-	(9)	(3)	-	(3)	(12)
Hong Kong	1	-	1	-	-	-	1
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(2 326)	(59)	(2 385)	(3 315)	(51)	(3 367)	(5 752)

Ventilation des écarts de conversion par pays au 31 décembre 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2018	Variation 2018	Clôture 2018	Ouverture 2018	Variation 2018	Clôture 2018	Clôture 2018 retraité
Brésil	(1 571)	(276)	(1 847)	(2 492)	(407)	(2 899)	(4 746)
Argentine	(156)	(20)	(175)	(13)	(2)	(15)	(190)
Colombie	(282)	(14)	(295)	(320)	(34)	(354)	(649)
Uruguay	(17)	(16)	(34)	(31)	(14)	(46)	(79)
États-Unis	19	-	20	1	-	1	20
Pologne	17	(4)	14	-	-	-	14
Océan Indien	(8)	(1)	(9)	(3)	-	(3)	(12)
Hong Kong	1	-	1	-	-	-	1
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(1 997)	(330)	(2 326)	(2 858)	(457)	(3 315)	(5 642)

■ 12.7.2. Annexe à l'état du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture ⁽¹⁾	(19)	13
Variation de juste valeur	(27)	14
Reclassement en stock	-	-
Recyclage en résultat	-	6
(Charge) ou produit d'impôt	7	(6)
Instruments de dette évalués à la juste valeur par OCI	5	2
Variation nette de juste valeur	6	2
Perte de valeur	-	-
Recyclage en résultat	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	(1)	-
Écarts de conversion (note 12.7.1)	(110)	(779)
Variation des écarts de conversion	(124)	(846)
Couverture d'investissement net	-	-
Recyclage en résultat	14	67
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI	(1)	(2)
Variation nette de juste valeur	(1)	(2)
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
Écarts actuariels	(12)	(9)
Variation des écarts actuariels	(18)	(15)
(Charge) ou produit d'impôt	6	5
Entités mises en équivalence – quote-part des autres éléments du résultat global	(5)	(11)
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture – variation nette de juste valeur	(3)	(2)
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture – recyclage en résultat	-	(1)
Écarts de conversion – variation nette	(1)	(8)
Écarts de conversion – recyclage en résultat	-	-
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI – variation nette de juste valeur	(1)	(2)
Écarts actuariels – variation nette	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	-	1
TOTAL	(142)	(788)

(1) La variation de la réserve de coût de couverture sur les exercices 2019 et 2018 n'est pas significative.

12.8. INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE SIGNIFICATIFS

Le tableau suivant présente le détail des intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs :

(en millions d'euros)	GPA				Total
	GPA Total ⁽¹⁾	dont Via Varejo	Éxito ⁽²⁾	Autres	
	Brésil	Brésil	Colombie		
1^{er} janvier 2018 retraité	4 182	1 222	1 149	42	5 373
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	66,9 %	85,7 %	44,7 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	0,06 %	37,5 %	44,7 %		
Résultat net	214	(9)	35	(5)	244
Autres éléments du résultat global ⁽⁴⁾	(423)	60	(29)	(4)	(456)
Dividendes versés/à verser	(46)	(2)	(24)	(33)	(103)
Autres mouvements	7	1	93	49	149
31 décembre 2018 retraité	3 934	1 272	1 224	50	5 208
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	66,9 %	85,7 %	44,7 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	0,06 %	60,6 %	44,7 %		
Résultat net	88	(20)	32	(11)	110
Autres éléments du résultat global ⁽⁴⁾	(56)	(104)	8	-	(48)
Dividendes versés/à verser	(39)	-	(34)	(19)	(92)
Autres mouvements	(2 226)	(1 148)	525	47	(1 654)
31 DÉCEMBRE 2019	1 702	-	1 755	67	3 523
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	58,7 %		60,2 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽³⁾	0,06 %		⁽⁵⁾		
% de détention moyen 2019 du Groupe	34,4 %		52,7 %		
% de détention du Groupe au 31 décembre 2019	41,3 %		39,8 %		

(1) GPA hors Éxito.

(2) Éxito hors GPA mais y compris l'Uruguay et l'Argentine sachant qu'Éxito est contrôlé par GPA depuis novembre 2019.

(3) Les pourcentages des intérêts ne donnant pas le contrôle mentionnés dans ce tableau s'entendent aux bornes du groupe Casino et ne comprennent pas les propres intérêts ne donnant pas le contrôle des sous-groupes.

(4) Les autres éléments du résultat global résultent essentiellement des écarts de conversion liés à la conversion des comptes des filiales étrangères.

(5) GPA détient 97 % du capital d'Éxito, cette dernière restant actionnaire majoritaire des filiales en Argentine (essentiellement Libertad à 100 %) et en Uruguay (essentiellement Disco et Devoto à hauteur respectivement de 62,5 % et 100 % en droits économiques).

Lors de l'assemblée générale du 30 décembre 2019, les actionnaires de GPA ont approuvé l'admission de la société au Novo Mercado de B3 SA - Brésil, Bolsa, Balcão ("B3"). En conséquence, toutes les actions préférentielles (PN) ont été converties en actions ordinaires (ON) sur la base d'une parité de 1:1 ; cette migration et conversion s'est achevée début mars 2020. Ceci achève le processus de simplification de structure du Groupe en Amérique latine (note 2).

Au 31 décembre 2019, Casino détient 99,9 % des droits de vote et 41,3 % des intérêts. Le 2 mars 2020, le capital social de GPA est constitué d'une seule catégorie d'actions et Casino en détient 41,2 %.

■ Informations financières résumées des principales filiales présentant des participations ne donnant pas le contrôle significatives

Les informations présentées dans le tableau ci-dessous sont en conformité avec les normes IFRS, ajustées le cas échéant des réévaluations de juste valeur à la date de prise 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 millions d'euros)	GPA ⁽¹⁾		Éxito ⁽²⁾	
	2019	2018 retraité	2019	2018 retraité
Chiffre d'affaires	12 290	11 416	4 053	4 153
Résultat net des activités poursuivies	130	272	21	41
Résultat net des activités abandonnées	9	31	(4)	-
Résultat net consolidé	138	304	17	41
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle dans les activités poursuivies</i>	<i>83</i>	<i>182</i>	<i>34</i>	<i>35</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle dans les activités abandonnées</i>	<i>5</i>	<i>32</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>
Autres éléments du résultat global	(77)	(604)	12	-
Résultat global de l'exercice	61	(301)	30	42
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>33</i>	<i>(209)</i>	<i>39</i>	<i>6</i>
Actifs non courants	7 896	7 600	4 884	3 987
Actifs courants	2 986	9 539	1 462	1 328
Passifs non courants	(4 281)	(2 667)	(1 819)	(1 547)
Passifs courants	(3 541)	(8 608)	(584)	(1 757)
Actif net	3 060	5 863	3 943	2 012
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>1 702</i>	<i>3 934</i>	<i>1 755</i>	<i>1 224</i>
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	36	1 198	531	275
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(10)	(423)	(126)	(158)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financements	404	(607)	(1 209)	199
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie ⁽³⁾	(1 141)	(202)	901	(228)
Variation de trésorerie	(711)	(34)	97	88
<i>Dividendes versés au Groupe ⁽⁴⁾</i>	<i>20</i>	<i>33</i>	<i>20</i>	<i>14</i>
<i>Dividendes versés aux intérêts ne donnant pas le contrôle sur l'exercice ⁽⁴⁾</i>	<i>31</i>	<i>51</i>	<i>34</i>	<i>24</i>

(1) GPA hors Éxito.

(2) Éxito hors GPA mais y compris l'Uruguay et l'Argentine.

(3) En 2019, cette ligne reflète principalement l'opération de simplification de la structure du groupe Casino en Amérique latine (note 2) et plus précisément l'acquisition par GPA des titres Éxito détenue par Casino et la cession des titres Ségisor par Éxito à Casino.

(4) GPA et Éxito ont une obligation de distribuer des dividendes à hauteur de respectivement 25 % et 50 % du bénéfice net de l'exercice.

12.9. DIVIDENDES

L'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2019 a décidé la mise en distribution, au titre de l'exercice 2018, d'un dividende d'un montant de 3,12 euros par action ordinaire payé en numéraire. Compte tenu de l'acompte de 170 millions d'euros versé en décembre 2018, le montant comptabilisé en moins des capitaux propres en 2019 s'élève à 169 millions d'euros.

Par ailleurs, le Conseil d'administration avait décidé lors de sa réunion le 12 novembre 2018 la distribution d'un acompte sur dividende de 1,56 euro par action au titre de l'exercice 2018, payé le 5 décembre 2018. Le montant comptabilisé en moins des capitaux propres s'élevait à 170 millions d'euros pour 108 756 207 actions. L'incidence des versements de dividendes sur les capitaux propres de l'exercice 2018 s'élevait ainsi au total à 338 millions d'euros.

On rappelle que 341 millions d'euros avaient été versés au titre de l'exercice 2017 dont 173 millions d'euros d'acompte versé en 2017 et un solde de 168 millions d'euros en 2018.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a annoncé qu'aucune distribution de dividende ne serait effectuée en 2020. Les décisions liées aux futures distributions seront prises en fonction de la situation financière du Groupe, dans son intérêt social et dans le respect de la documentation bancaire et obligataire.

Les coupons attribuables aux porteurs de TSSDI se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Coupons attribuables aux porteurs de TSSDI (Impact capitaux propres)	37	48
Dont montant versé au cours de l'exercice	37	36
Dont montant à verser	3	12
Régularisation	(2)	-
Impact tableau de flux de trésorerie de l'exercice	46	48
Dont coupons attribués et payés sur l'exercice	37	36
Dont coupons attribués sur l'exercice précédent et payés sur l'exercice	10	12

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 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	2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice		
Actions ordinaires totales	108 969 224	110 169 352
Actions ordinaires auto-détenues	(1 045 090)	(1 780 356)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS ORDINAIRES AVANT DILUTION	(1) 107 924 134	108 388 996
Équivalents actions provenant des :		
Plan d'option de souscription	-	-
Instruments non dilutifs (hors marché ou couverts par des calls)	-	-
Nombre moyen pondéré d'instruments dilutifs	-	-
Nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché	-	-
Effet de dilution des plans d'options de souscription	-	-
Plans d'attribution d'actions gratuites	-	-
Effet de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives	-	-
TOTAL DES ACTIONS APRÈS DILUTION	(2) 107 924 134	108 388 996

■ 12.10.2. Résultats attribuables aux actions ordinaires et résultat par action

(en millions d'euros)	2019			2018 retraité		
	Activités poursuivies	Activités abandonnées ⁽¹⁾	Total	Activités poursuivies	Activités abandonnées ⁽¹⁾	Total
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	(384)	(1 048)	(1 432)	(60)	(57)	(117)
Dividendes attribuables aux porteurs de TSSDI	(37)	-	(37)	(48)	-	(48)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONS ORDINAIRES	(3)	(421)	(1 048)	(108)	(57)	(165)
Effet potentiellement dilutif des plans d'attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET DILUÉ, PART DU GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONS ORDINAIRES	(4)	(421)	(1 048)	(108)	(57)	(165)
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION, PART DU GROUPE (EN EUROS)	(3)/(1)	(3,90)	(9,71)	(1,00)	(0,53)	(1,52)
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION, PART DU GROUPE (EN EUROS)	(4)/(1)	(3,90)	(9,71)	(1,00)	(0,53)	(1,52)

(1) Note 3.5.2.

Note 13 Autres 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.

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 ^{er} janvier 2019 retraité	Dotations 2019	Reprises utilisées 2019	Reprises non utilisées 2019	Variation de périmètre	Variation de change	Autres	31 décembre 2019
Litiges	484	105	(52)	(69)	5	(9)	(20)	444
Divers risques et charges	104	50	(19)	(22)	49	-	(45)	117
Restructurations	53	61	(53)	(6)	7	-	(12)	50
TOTAL AUTRES PROVISIONS	641	216	(125)	(97)	61	(9)	(76)	611
<i>dont non courant</i>	<i>481</i>	<i>97</i>	<i>(50)</i>	<i>(59)</i>	<i>52</i>	<i>(9)</i>	<i>(53)</i>	<i>458</i>
<i>dont courant</i>	<i>160</i>	<i>119</i>	<i>(74)</i>	<i>(38)</i>	<i>9</i>	<i>-</i>	<i>(23)</i>	<i>153</i>

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...) ou de fiscalité indirecte.

De manière plus spécifique, les provisions pour litiges qui s'élèvent à 444 millions d'euros comprennent 411 millions d'euros de provisions relatives à GPA (note 13.2) dont les dotations, reprises utilisées et reprises non utilisées afférentes s'élèvent respectivement à 86, - 29 et - 73 millions d'euros.

13.2. DÉTAIL DES PROVISIONS POUR LITIGES DE GPA

(en millions d'euros)	Litiges PIS/Cofins/ CPMF ⁽¹⁾	Autres litiges fiscaux ⁽²⁾	Litiges salariaux	Litiges civils	Total
31 décembre 2019	13	302	68	28	411
31 décembre 2018 (hors Via Varejo)	31	316	65	26	439

(1) TVA et taxes assimilées.

(2) Taxes indirectes (ICMS principalement).

Dans le cadre des litiges présentés ci-dessus et ci-après en note 13.3, GPA conteste le paiement de certains impôts, cotisations et obligations salariales. Dans l'attente des décisions définitives des tribunaux administratifs, ces diverses contestations ont donné lieu à des versements au titre de dépôts judiciaires présentés en "autres actifs non courants" (note 6.9). À ces versements, s'ajoutent les garanties données par GPA, présentées en engagements hors bilan (note 6.11).

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Dépôts judiciaires versés ⁽¹⁾	Actifs immobilisés donnés en garantie ⁽²⁾	Garanties bancaires ⁽²⁾	Dépôts judiciaires versés ⁽¹⁾	Actifs immobilisés donnés en garantie ⁽²⁾	Garanties bancaires ⁽²⁾
Litiges fiscaux	53	187	2 029	53	189	2 033
Litiges salariaux	105	-	119	104	1	43
Litiges civils et autres	18	3	104	17	3	97
TOTAL	176	189	2 252	175	192	2 173

(1) Voir note 6.9.

(2) Voir note 6.11.1.

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 (dont principalement GPA – voir ci-dessous).

Comme indiqué en note 3.3.5, il n'existe pas de passifs éventuels significatifs dans les entreprises associées et les coentreprises.

■ Arbitrage entre GPA et Peninsula

Le 12 septembre 2017, GPA a reçu une demande d'arbitrage de la part de Fundo de Investimento Imobiliário Peninsula ("Península") afin de discuter du mode de calcul des charges de location et d'autres sujets opérationnels liés à des contrats de location portant sur des magasins détenus par Peninsula et exploités par GPA. Les contrats concernés ont une durée de 20 ans depuis 2005 et sont renouvelables pour une nouvelle période de 20 ans à la seule discrétion de GPA ; ces contrats définissent le calcul des loyers.

Malgré les discussions liées à l'application des contrats, la demande d'arbitrage n'affecte pas l'exploitation des magasins en location, qui est contractuellement assurée. Dans l'état actuel du processus d'arbitrage, le risque d'exposition de la société ne peut pas raisonnablement être déterminé. Sur la base de l'opinion de ses conseillers juridiques, la société a estimé comme possible le risque de perte devant le tribunal arbitral.

■ Assignations par la DGCCRF d'AMC et d'INCAA et enquêtes des autorités de la concurrence française et européenne

Le groupe Casino a été assigné, le 28 février 2017, devant le Tribunal de commerce de Paris par le ministre de l'Économie, représenté par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Cette assignation concerne une série d'avis émis en 2013 et 2014 par 41 fournisseurs pour un montant global de 22,2 millions d'euros et porte sur le remboursement de cette somme aux fournisseurs concernés, assorti d'une amende civile de 2 millions d'euros.

De plus, la centrale de négociation commune d'Intermarché et Casino, la société INCA Achats et chacune de ses mères respectives ont été assignées le 11 avril 2017 pour déséquilibre dans la relation économique et pratiques commerciales abusives en 2015 à l'encontre de 13 multinationales du secteur de l'hygiène-parfumerie, assortie d'une demande d'amende civile de 2 millions d'euros.

Les deux procédures judiciaires suivent leur cours. Le Groupe estime avoir respecté la réglementation en vigueur dans le cadre de ses négociations avec les fournisseurs concernés par ces deux assignations. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce stade.

Par ailleurs, le Groupe fait l'objet d'enquêtes régulières menées par les autorités de la concurrence française et européenne.

Au début du mois de février 2017, l'Autorité de la concurrence a mené des opérations de visite et saisies dans les locaux des sociétés Vindémia Logistique et Vindémia Group dans les secteurs de l'approvisionnement et de la distribution de produits de grande consommation sur l'île de la Réunion.

À ce stade, aucune communication de griefs n'a été adressée par l'Autorité de la concurrence. Le groupe Casino n'est pas en mesure de se prononcer sur l'issue de cette enquête.

En outre, fin février 2017, la Commission européenne a mené des opérations de visite et saisies dans les locaux des sociétés Casino, Guichard-Perrachon, Achats Marchandises Casino – A.M.C. (anciennement E.M.C. Distribution) et Intermarché-Casino Achats (INCA-A) concernant les marchés de l'approvisionnement en biens de consommation courante, de la vente de services aux fabricants de produits de marque et de vente aux consommateurs de biens de consommation courante.

En mai 2019, la Commission européenne a procédé à de nouvelles opérations de visite et saisies dans les locaux des mêmes sociétés (sauf INCA-A, qui a depuis cessé son activité et est en cours de liquidation).

Aucune communication de griefs n'a été adressée par la Commission européenne. Des recours contre les opérations de visite et saisies de la Commission européenne sont pendants devant le Tribunal de l'Union européenne. À ce stade, le groupe Casino n'est pas en mesure de se prononcer sur l'issue de cette enquête.

Enfin, en juin 2018, suite à la notification déposée conformément à la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, l'Autorité de la concurrence a ouvert une enquête non contentieuse sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire. L'enquête concerne notamment la centrale de négociation entre Auchan, Casino, Métro et Schiever, dénommée Horizon. Cette enquête suit actuellement son cours.

■ Passifs fiscaux, sociaux et civils éventuels de GPA

(en millions d'euros)	2019	2018
INSS (cotisations sociales patronales liées au régime de protection sociale)	100	95
IRPJ – IRRF et CSLL (impôts sur les bénéfices)	234	224
PIS, COFINS et CPMF (TVA et taxes assimilées)	448	447
ISS, IPTU et ITBI (impôt sur les services, impôt sur la propriété immobilière urbaine et impôt sur les opérations immobilières)	27	34
ICMS (TVA)	1 355	1 329
Litiges civils	89	115
TOTAL	2 254	2 244

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 2019, le montant estimé s'élève à 44 millions d'euros (31 décembre 2018 : 38 millions d'euros).

Par ailleurs, Casino a accordé à sa filiale brésilienne une garantie spécifique qui porte sur des notifications reçues de l'administration pour un montant cumulé au 31 décembre 2019 de 1 409 millions de réais (31 décembre 2018 : 1 317 millions de réais), intérêts et pénalités compris et sur lesquelles Casino s'engage à indemniser GPA à hauteur de 50 % du préjudice que cette dernière subirait pour autant que ce préjudice soit définitif. Sur la base de l'engagement donné par Casino à sa filiale, l'exposition ressort à 705 millions de réais, soit 156 millions d'euros (31 décembre 2018 : 658 millions de réais, soit 148 millions d'euros). Les risques sous-jacents sont considérés possibles; à ce titre, aucune provision n'est constatée dans les comptes.

■ Actifs éventuels de GPA

Exclusion de l'ICMS du calcul des taxes PIS et COFINS

Depuis l'adoption du régime non cumulatif des crédits de taxes PIS et COFINS, GPA défend le droit de déduire la taxe ICMS de la base de calcul de ces deux taxes. Le 15 mars 2017, la Cour suprême fédérale brésilienne (STF) a statué sur le fait que l'ICMS devait être exclu de la base de calcul des taxes PIS et COFINS, donnant ainsi droit à la thèse défendue par GPA.

Depuis la décision de la Cour suprême le 15 mars 2017, les étapes de la procédure se poursuivent conformément aux attentes de GPA et de ses conseillers sans remise en cause de ses jugements exercés qui avaient conduit à des reprises de provisions, en l'absence néanmoins d'une décision finale de la Cour. GPA et ses conseillers juridiques externes estiment que cette décision relative aux modalités d'application ne limitera pas ses droits aux procédures judiciaires qu'elle a entamées depuis 2003 et toujours en cours. Il n'est pour autant pas possible de reconnaître un actif à ce titre tant que ces éléments de procédure ne sont pas clos. GPA a estimé l'actif éventuel de ces crédits fiscaux à 1 184 millions de réais (soit 262 millions d'euros).

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 3.3) ;
- les coentreprises (note 3.3) ;
- 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. La Société et ses filiales bénéficient de l'assistance en matière stratégique de la société Euris, société de contrôle ultime, avec laquelle des conventions

de conseil et d'assistance en matière stratégique ont été conclues. Elles bénéficient également d'autres prestations courantes de la part d'Euris et de Foncière Euris (mise à disposition de personnel et de locaux). Le montant enregistré en charge sur l'exercice relatif à ces conventions envers Casino et ses filiales s'élève à 4,1 millions d'euros dont 3,5 millions d'euros au titre de l'assistance en matière stratégique et 0,6 million d'euros au titre de la mise à disposition de personnel et de locaux.

Dans le cadre du déploiement de son modèle dual associant activités de distribution et immobilier commercial, Casino et ses filiales réalisent avec Mercialys des opérations de développement d'actifs immobiliers (note 3.3.6).

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

■ Vesa Equity Investment

Le 20 janvier 2020, Vesa Equity Investment annonce avoir franchi le seuil de 5% du capital de Casino, Guichard-Perrachon pour atteindre 5,64% du capital.

■ Plan de sauvegarde Rallye

En date du 2 mars 2020, la société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et de ses filiales.

■ Covid-19

Partie de la région Asie / Pacifique, l'épidémie de Covid-19 s'est rapidement étendue au cours des premiers mois de l'année 2020 au monde entier et a poussé les gouvernements de la plupart des pays à prendre des mesures sanitaires drastiques (fermetures des écoles, confinement, restriction de circulation, fermeture des lieux publics...). Ces mesures ont un impact très significatif sur l'activité économique dans tous les pays où le Groupe est présent et il est actuellement impossible de prédire la durée de ces mesures ni leur impact économique final. À ce stade, l'activité est en forte progression en raison des effets de stockage et d'un déport de la restauration individuelle et collective vers la consommation du foyer. Compte tenu des incertitudes sur l'évolution future des comportements des consommateurs et des impacts économiques de la pandémie, il est toutefois prématuré de donner une estimation de l'impact financier pour le Groupe.

■ Signature d'un accord avec Aldi France en vue de la cession de magasins et d'entrepôts Leader Price

En date du 20 mars 2020, le groupe Casino a annoncé la signature avec Aldi France d'une promesse unilatérale d'achat en vue de la cession de 3 entrepôts et de 567 magasins du périmètre Leader Price pour une valeur d'entreprise de 735 millions d'euros (incluant un complément de prix de 35 millions d'euros, versé en cas de respect d'indicateurs opérationnels durant une période de transition). Le Groupe reste propriétaire de la marque Leader Price et continuera de la distribuer dans les autres enseignes du Groupe, et auprès de franchisés en particulier à l'international.

La réalisation de cette cession interviendra après la consultation des instances représentatives du personnel et sous réserve de l'obtention de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

Note 16 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes de l'exercice 2019
 (en milliers d'euros)

	EY	Deloitte
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	6 162	3 261
Services autres que la certification des comptes	703	940
TOTAL	6 865	4 201

Les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes à Casino, Guichard-Perrachon, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne.

Note 17 Principales sociétés consolidées

Au 31 décembre 2019, le groupe Casino comprend 1 774 sociétés consolidées. Les principales sont les suivantes :

Sociétés	2019			2018		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Casino, Guichard-Perrachon SA			Société mère			Société mère
FRANCE – DISTRIBUTION						
Achats Marchandises Casino ("AMC")	100	100	IG	100	100	IG
Casino Carburants	100	100	IG	100	100	IG
Casino Services	100	100	IG	100	100	IG
Casino International	100	100	IG	100	100	IG
CD Supply Innovation	50	50	MEE	50	50	MEE
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
Floréal	100	100	IG	100	100	IG
Geimex	100	100	IG	100	100	IG
Horizon Achats	44	44	MEE	44	44	MEE
Horizon Appels d'Offres	44	44	MEE	44	44	MEE
Intermarché Casino Achats ("INCAA")	50	50	MEE	50	50	MEE
Groupe Monoprix						
Les Galeries de la Croisette	100	100	IG	100	100	IG
Monoprix	100	100	IG	100	100	IG
Monoprix Exploitation	100	100	IG	100	100	IG
Monoprix On Line (ex-Sarenza)	100	100	IG	100	100	IG
Monop'	100	100	IG	100	100	IG
Naturalia France	100	100	IG	100	100	IG
Société Auxiliaire de Manutention Accélérée de Denrées Alimentaires "S.A.M.A.D.A."	100	100	IG	100	100	IG
Société L.R.M.D.	100	100	IG	100	100	IG
Groupe Franprix-Leader Price						
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
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
HLP Ouest	70	70	IG	70	70	IG
Holding Spring Expansion	49	100	MEE	49	49	MEE
Holding Île de France 2	49	100	MEE	49	49	MEE
Holdi Mag ⁽⁷⁾	49	100	IG	49	49	MEE
Holdev Mag	100	100	IG	49	49	MEE
Gesdis ⁽⁷⁾	40	100	IG	40	40	MEE
Leader Price Exploitation	100	100	IG	100	100	IG
NFL Distribution	100	100	IG	100	100	IG
Parfidis	100	100	IG	100	100	IG
Pro Distribution	70	70	IG	70	70	IG
R.L.P. Invest	100	100	IG	100	100	IG
Sarjel	100	100	IG	100	100	IG
Sédifrais	100	100	IG	100	100	IG
Sofigep	100	100	IG	100	100	IG

Sociétés	2019			2018		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Groupe Codim						
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
Poretta 2	100	100	IG	100	100	IG
Prodis 2	100	100	IG	100	100	IG
Immobilier et Énergie						
GreenYellow	73,62	73,62	IG	73,44	73,44	IG
L'Immobilière Groupe Casino	100	100	IG	100	100	IG
Sudéco	100	100	IG	100	100	IG
Uranie	100	100	IG	100	100	IG
Groupe Mercialys						
Mercialys (société cotée)	25,24	30,57	MEE	25,27	39,22	MEE
Autres activités						
Banque du Groupe Casino	50	50	MEE	50	50	MEE
Casino Finance	100	100	IG	100	100	IG
Casino Finance International	100	100	IG	100	100	IG
Casino Restauration	100	100	IG	100	100	IG
Restauration collective Casino	-	-	-	100	100	IG
Maxit	100	100	IG	100	100	IG
RelevanC	100	100	IG	100	100	IG
Perspecteev	49	49	MEE	21,8	21,8	MEE
E-COMMERCE						
Groupe Cnova N.V. (société cotée)	99,46	78,91	IG	99,44	76,15	IG
Cdiscount	100	78,98	IG	100	76,22	IG
C-Logistics	100	82,28	IG	100	76,22	IG
INTERNATIONAL - POLOGNE						
Mayland Real Estate	100	100	IG	100	100	IG
INTERNATIONAL - BRÉSIL						
Wilkes	100	100	IG	100	77,65	IG
Groupe GPA (société cotée)	99,94	41,26	IG	99,94	33,09	IG
Financeira Itaú CBD S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento ("FIC") ⁽¹⁾⁽²⁾	50	35,76	MEE	50	41,92	MEE
GPA Malls & Properties Gestão de Ativos e Serviços. Imobiliários Ltda. ("GPA M&P") ⁽¹⁾	100	100	IG	100	100	IG
Novasoc Comercial Ltda. ("Novasoc") ⁽¹⁾	100	100	IG	100	100	IG
Sendas Distribuidora S.A. ("Sendas") ⁽¹⁾	100	100	IG	100	100	IG
Via Varejo (société cotée)⁽¹⁾	-	-	-	39,37	43,23	IG
Banco Investcred Unibanco S.A. ("BINV") ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	-	-	-	50	21,62	MEE
Indústria de Móveis Bartira Ltda. ("Bartira") ⁽³⁾⁽⁵⁾	-	-	-	100	100	IG
Cnova Comercio Electronico ⁽³⁾⁽⁵⁾	-	-	-	100	100	IG

Sociétés	2019			2018		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
INTERNATIONAL - COLOMBIE, URUGUAY ET ARGENTINE						
Groupe Éxito (société cotée)	96,57	39,84	IG	55,30	55,30	IG
Éxito Industrias S.A.S. (anciennement Distribuidora de Textiles y Confecciones SA DIDETEXCO) ⁽⁴⁾	97,95	97,95	IG	97,95	97,95	IG
Trust Viva Malls ⁽⁴⁾⁽⁶⁾	51	51	IG	51	51	IG
Trust Viva Villavicencio ⁽⁴⁾	51	26,01	IG	51	26,01	IG
Trust Barranquilla ⁽⁴⁾	90	45,90	IG	90	45,9	IG
Logística y transporte de Servicios S.A.S ⁽⁴⁾	100	100	IG	100	100	IG
Tuya SA ⁽⁴⁾	50	50	MEE	50	50	MEE
Grupo Disco (Uruguay) ⁽⁴⁾	75,10	62,49	IG	75,10	62,49	IG
Devoto (Uruguay) ⁽⁴⁾	100	100	IG	100	100	IG
Libertad (Argentine) ⁽⁴⁾	100	100	IG	100	100	IG
INTERNATIONAL - OCÉAN INDIEN						
Vindémia Distribution	100	100	IG	100	99,99	IG
Vindémia Logistique	100	100	IG	100	100	IG
BDM (Mayotte)	100	100	IG	71,44	71,44	IG
SOMAGS (Maurice)	100	100	IG	100	100	IG
HOLDINGS - FRANCE ET INTERNATIONAL						
Bergsaar BV	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	100	39,84	IG	100	55,30	IG
Helicco	100	100	IG	100	100	IG
Intexa (société cotée)	98,91	97,91	IG	98,91	97,91	IG
Marushka Holding BV	100	100	IG	100	100	IG
Quatrim	100	100	IG	-	-	-
Ségisor SA	100	100	IG	100	77,65	IG
Tevir SA	100	100	IG	100	100	IG
Tonquin BV	100	100	IG	100	100	IG

(1) Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe GPA. Concernant Via Varejo, GPA détient 39,37 % en termes de droits de vote et 43,23 % en pourcentage d'intérêts dont 3,86 % au travers un contrat de total return swap au 31 décembre 2018. Le Groupe ne détient plus aucun intérêt dans Via Varejo au 31 décembre 2019 suite à la cession du 14 juin 2019 (note 2).

(2) 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. La société FIC, pour la quote-part détenue directement par Via Varejo (soit 14,24 %), était classée en IFRS 5 au 31 décembre 2018. La société BINV qui est une coentreprise de Via Varejo, était totalement classée en IFRS 5 au 31 décembre 2018.

(3) Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe Via Varejo.

(4) Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe Éxito. Éxito a signé le 27 avril 2015 un accord contractuel d'une durée initiale de 2 ans lui octroyant plus de 75 % des droits de vote et ainsi le contrôle exclusif sur les décisions stratégiques du Groupe Disco. Cet accord a fait l'objet le 29 décembre 2016 d'une extension jusqu'au 30 juin 2019 et a été automatiquement renouvelé jusqu'au 30 juin 2021.

(5) Les principales filiales ou coentreprises de Via Varejo sont Cnova Comercio Electronico, BINV et Bartira. L'ensemble de ce sous-groupe était classé selon IFRS 5 au 31 décembre 2018.

(6) L'accord entre les parties précise le fonctionnement de la gouvernance du trust où Éxito est majoritaire et, en particulier, accorde des droits à FIC sur certaines décisions de Viva Malls, comme les acquisitions ou les cessions au-delà d'un certain seuil ou les modalités de fixation des budgets et plans à long terme. L'accord prévoit également qu'Éxito soit le prestataire exclusif de la gestion immobilière, des services administratifs et de commercialisation de Viva Malls dans des conditions de marché. L'analyse de la substance des droits accordés a permis de confirmer que ces derniers relèvent de la protection de l'investissement effectué par FIC et consécutivement qu'Éxito contrôle l'entité.

(7) Au 31 décembre 2019, le Groupe détient des droits potentiels lui conférant le contrôle.

Note 18 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE À LA DATE DE CLÔTURE MAIS NON ENTRÉS EN VIGUEUR

L'IASB a publié les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union européenne mais non entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2019.

■ Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du caractère significatif

Ces amendements, obligatoires à partir du 1^{er} janvier 2020, sont d'application prospective.

Ils viennent modifier et compléter la définition du terme "significatif" dans IAS 1 et IAS 8.

Par ailleurs, ces amendements harmonisent la définition du caractère significatif avec la rédaction du *Cadre conceptuel des IFRS*.

■ Amendements aux références du Cadre conceptuel pour les normes IFRS

Ces amendements, obligatoires à partir du 1^{er} janvier 2020, sont d'application prospective.

L'objectif de ces amendements est de remplacer, dans plusieurs normes et interprétations, les références existantes à des cadres précédents par des références au cadre conceptuel révisé. Les principales normes concernées sont les suivantes : IFRS 2, IFRS 3, IFRS 6, IFRS 14, IAS 1, IAS 8, IAS 34, IAS 37, IAS 38, IFRIC 12, IFRIC 19, IFRIC 20, IFRIC 22 et SIC-32.

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 et qui sont applicables au Groupe :

Norme (date d'application pour le Groupe sous réserve de l'adoption par l'UE)	Description de la norme
Amendements à IFRS 3 Définition d'une entreprise (1 ^{er} janvier 2020)	<p>Ces amendements sont d'application prospective.</p> <p>Ils visent à clarifier le guide d'application de la norme sur la distinction entre une entreprise et un groupe d'actifs.</p> <p>La définition modifiée souligne que la finalité de l'entreprise (les "outputs") est de fournir des biens ou services aux clients alors que la précédente définition mettait l'accent sur les rendements pour les investisseurs et autres tiers.</p> <p>Par ailleurs, un test facultatif (le "test de concentration") a été introduit pour simplifier l'appréciation à porter pour pouvoir conclure qu'un ensemble d'activités et d'actifs ne constitue pas une entreprise.</p>

Ces interprétations et amendements ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

2.8. COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Résultat d'exploitation.....	161	Note 12 Provisions	169
Note 2 Résultat financier.....	162	Note 13 Emprunts et dettes financières.....	171
Note 3 Résultat exceptionnel	163	Note 14 Autres dettes.....	175
Note 4 Impôts.....	163	Note 15 Comptes de régularisation et assimilés.....	175
Note 5 Immobilisations corporelles et incorporelles	164	Note 16 Éléments concernant les entreprises liées	175
Note 6 Immobilisations financières	165	Note 17 Engagements hors bilan	176
Note 7 Créances clients et autres débiteurs	166	Note 18 Risques de change.....	177
Note 8 Compte courant Casino Finance et trésorerie nette	167	Note 19 Risques sur actions.....	177
Note 9 Comptes de régularisation et assimilés	168	Note 20 Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction.....	177
Note 10 Capitaux propres	168	Note 21 Consolidation.....	177
Note 11 Autres fonds propres.....	169	Note 22 Événements postérieurs à la clôture.....	177

2.8.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Casino, Guichard-Perrachon,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Casino, Guichard-Perrachon relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 25 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

■ Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

■ Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

■ Évaluation des titres de participation

Risque identifié	Notre réponse
<i>Voir notes "Règles et méthodes comptables" et 6 "Immobilisations financières" de l'annexe aux comptes annuels</i>	
<p>Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des titres de participation, y compris les malis de fusion comptabilisés dans la rubrique "Autres immobilisations financières" et affectés aux titres de participation, est inscrite au bilan de la société Casino, Guichard-Perrachon pour un montant total de 16 792 millions d'euros, soit environ 82 % du total des actifs. Ce montant inclut notamment les titres de Distribution Casino France pour 4 809 millions d'euros.</p> <p>Les titres de participation sont dépréciés lorsque leur valeur d'utilité, estimée selon les modalités décrites dans le paragraphe "Immobilisations financières" de la note "Règles et méthodes comptables" et dans la note 6 "Immobilisations financières" de l'annexe aux comptes annuels, est inférieure à leur valeur comptable.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit en raison de l'importance de ces actifs dans le bilan de la société Casino, Guichard-Perrachon, du recours par la Direction à des estimations et hypothèses sur lesquelles repose la détermination de la valeur d'utilité, et de la sensibilité de cette évaluation à certaines de ces hypothèses.</p>	<p>Nous avons apprécié la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie retenue par la Direction.</p> <p>Nous avons également examiné les estimations retenues par la Direction pour la détermination des valeurs d'utilité.</p> <p>Pour ce faire, nous avons notamment analysé, selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la documentation utilisée dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité des titres ; ▪ les modalités de détermination du prix de cession estimé lorsque la filiale est en cours de cession ; ▪ les hypothèses qui sous-tendent la valeur d'utilité lorsqu'elle est déterminée sur la base de flux de trésorerie futurs actualisés, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la concordance des projections de flux de trésorerie avec les budgets et plans à moyen terme établis par la Direction. Nous avons également apprécié ces prévisions avec les performances historiques de l'entité ou sous-groupe concerné dans le contexte économique dans lequel la Société ou ce sous-groupe exerce ses activités, - les modalités et paramètres retenus pour la détermination des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation, les avons confrontés aux valeurs retenues par les principaux analystes financiers et les avons comparés à nos bases de données internes, ▪ les scénarios de sensibilité retenus par la Direction. <p>Enfin, nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des évaluations produites par la Direction et apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.</p>

■ Respect des ratios bancaires

Risque identifié	Notre réponse
<i>Se référer aux notes 1 "Faits marquants de l'exercice" et 13 "Emprunts et dettes financières" de l'annexe aux comptes annuels</i>	
<p>Certains contrats d'emprunt et de lignes de crédit comme mentionné dans la note 13 Emprunts et dettes financières de l'annexe aux comptes annuels prévoient l'obligation pour le Groupe, de respecter des ratios au titre des "covenants bancaires" au 31 décembre 2019.</p> <p>Par ailleurs, au cours du 4^e trimestre 2019 le Groupe a finalisé son plan de refinancement se traduisant par la levée de financement sécurisés pour 1,8 milliard d'euros à échéance janvier 2024 dont 1,0 milliard levé par Casino, Guichard-Perrachon et l'extension de 2 milliards d'euros des lignes de crédits confirmées en France en une nouvelle ligne de crédit confirmée "RCF" à échéance octobre 2023, cette dernière faisant l'objet de covenants bancaires applicables à compter du 31 mars 2020. Le non-respect des covenants bancaires est susceptible d'entraîner l'exigibilité immédiate de tout ou partie des dettes concernées.</p> <p>Nous avons considéré que le respect des ratios constitue un point clé de l'audit car leur non-respect serait susceptible d'avoir des incidences sur la disponibilité des lignes de crédits confirmées du Groupe telles que présentées dans l'annexe aux comptes annuels, la présentation en court terme/long terme des dettes financières dans les comptes annuels et, le cas échéant, sur la continuité d'exploitation.</p>	<p>Dans le cadre de notre audit, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analysé la documentation bancaire et obligataire du Groupe dont notamment les covenants afin de comprendre la définition des ratios ; ▪ pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif au suivi de la liquidité et de la dette financière nette du Groupe dont notamment les processus (i) d'établissement des prévisions de trésorerie, (ii) de suivi de la dette financière nette et (iii) de calcul des ratios et du respect des covenants bancaires ; ▪ vérifié l'exactitude arithmétique du calcul des ratios produits par la Direction au 31 décembre 2019. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes annuels, notamment celles relatives au respect des covenants relatifs aux financements concernés.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

■ Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 25 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

■ Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

■ Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

■ Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Casino, Guichard-Perrachon par votre Assemblée générale du 29 avril 2010.

Au 31 décembre 2019, nos cabinets étaient dans la dixième année de leur mission sans interruption. Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes depuis 1978.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

■ Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

■ Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Yvon SALAÛN

Alexis HURTREL

DELOITTE & ASSOCIÉS

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET

2.8.2. États financiers sociaux

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018
Produits d'exploitation	1	192,1	174,3
Charges d'exploitation	1	(188,3)	(178,4)
Résultat d'exploitation		3,8	(4,1)
Résultat financier	2	(465,3)	86,8
Résultat courant avant impôts		(461,5)	82,7
Résultat exceptionnel	3	(214,8)	1 050,6
Impôts	4	355,1	404,7
RÉSULTAT NET		(321,2)	1 538,0

BILAN

Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles		9,0	8,4
Dépréciations et amortissements		(3,2)	(2,9)
	5	5,8	5,5
Immobilisations corporelles		47,3	46,9
Dépréciations et amortissements		(28,8)	(25,1)
	5	18,5	21,8
Immobilisations financières ^(a)		20 653,4	18 499,7
Dépréciations		(2 824,5)	(1 022,2)
	6	17 828,9	17 477,5
Total de l'actif immobilisé		17 853,2	17 504,9
ACTIF CIRCULANT			
Créances clients et autres débiteurs	7	2 326,7	1 415,3
Valeurs mobilières de placement	8	28,1	33,1
Disponibilités	8	193,7	1,4
Total de l'actif circulant		2 548,5	1 449,8
Comptes de régularisation et assimilés ^(b)	9	56,2	72,5
TOTAL ACTIFS		20 457,9	19 027,2
<i>(a) dont prêts à moins d'un an</i>		45,7	6,7
<i>(b) dont à plus d'un an</i>		39,4	52,0

Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018
Capitaux propres	10	8 489,7	9 019,9
Autres fonds propres	11	1 350,0	1 350,0
Provisions	12	245,1	318,7
Emprunts et dettes financières	13	5 177,1	5 764,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		51,9	31,5
Dettes fiscales et sociales		97,7	85,5
Compte courant Casino Finance	13	4 945,8	2 170,9
Autres dettes	14	92,1	272,8
DETTES ^(a)		10 364,6	8 324,9
Comptes de régularisation et assimilés ^(a)	15	8,5	13,7
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		20 457,9	19 027,2
<i>(a) dont : à moins d'un an</i>		5 746,5	3 667,4
<i>entre un et cinq ans</i>		3 674,1	2 818,6
<i>à plus de cinq ans</i>		952,5	1 852,6

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Résultat net	(321,2)	1 538,0
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie		
▪ Amortissements et provisions (sauf actif circulant)	1 732,8	231,9
▪ Résultat des cessions d'immobilisations	-	(1 173,2)
▪ Autres charges et produits calculés	(20,5)	13,5
Marge brute d'autofinancement	1 391,1	610,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(1 064,2)	(373,0)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	326,9	237,2
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations	(1 251,5)	(75,1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations	-	0,1
Encaissements liés aux réductions de capital des filiales	45,6	200,0
Variation des prêts et avances consentis	(948,8)	461,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2 154,7)	586,3
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Dividendes versés aux actionnaires	(169,4)	(338,0)
Augmentation/Réduction de capital (rachat actions propres)	(39,8)	(54,7)
Augmentation des dettes financières	1 000,8	201,0
Diminution des dettes financières	(1 458,8)	(659,8)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(667,2)	(851,5)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(2 495,0)	(28,0)
Trésorerie d'ouverture	(2 359,4)	(2 331,4)
Trésorerie de clôture	(4 854,4)	(2 359,4)
dont		
Compte courant Casino Finance	(4 945,8)	(2 170,9)
Trésorerie au bilan	221,8	34,4
Concours bancaires courants	(130,4)	(222,9)

Variation du BFR lié à l'activité

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Fournisseurs	20,4	(6,9)
Créances clients et comptes rattachés	0,6	1,7
Comptes courants	(103,3)	(55,5)
Autres dettes d'exploitation	40,7	51,8
Autres créances d'exploitation	(1 022,4)	(364,1)
VARIATION DU BFR LIÉ À L'ACTIVITÉ	(1 064,2)	(373,0)

Notes annexes aux comptes sociaux

Casino, Guichard-Perrachon est une société anonyme de droit français, cotée sur Euronext Paris, compartiment A. La Société est ci-après dénommée “Casino” ou “la Société”. Le siège social de la Société est situé 1, cours Antoine Guichard, 42008 Saint-Étienne.

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

■ Plan de cession d'actifs non stratégiques

Le plan de cession d'actifs non stratégiques annoncé en juin 2018 pour 1,5 milliard d'euros a été porté à 2,5 milliards d'euros en mars 2019. En août 2019, le Conseil d'administration a validé de nouveaux arbitrages d'actifs pour un montant cible de 2 milliards d'euros, ce qui porte le plan de cession d'actifs à 4,5 milliards d'euros d'ici à la fin du premier trimestre 2021.

■ Évolution de la notation de crédit de Casino

Moody's a annoncé le 2 avril 2019 la dégradation de la note de Casino de Ba1 perspective négative à Ba3 perspective négative.

Standard & Poor's a annoncé le 20 avril 2019 la dégradation de la note de Casino de BB Perspective négative à BB- Perspective négative.

Ces changements de notation n'ont pas eu d'impact sur la disponibilité ou le coût des ressources financières du Groupe.

■ Ouverture de procédures de sauvegarde concernant nos actionnaires de référence Rallye et les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris

Le 23 mai 2019, notre actionnaire de référence Rallye et ses maisons-mères ont annoncé avoir chacune demandé et obtenu l'ouverture d'une procédure de sauvegarde pour une durée de six mois, prolongeable de 6 à 12 mois par décision du tribunal de commerce saisi. Ces procédures de sauvegarde ont été ouvertes après constat par le tribunal des difficultés financières des holdings. Elles ont pour effet un gel du passif financier de ces sociétés.

Chacune de ces procédures ne concerne que l'entité sur laquelle elle a été ouverte et ne s'applique ni à Casino, Guichard-Perrachon ni à ses filiales. Le groupe Casino continue donc à opérer dans le cadre du déroulement normal de ses activités et reste concentré sur l'exécution du plan stratégique annoncé au marché depuis juin 2018, à savoir un plan de cession d'actifs non stratégiques pour 4,5 milliards d'euros, une forte réduction de la dette du Groupe en France et l'atteinte des objectifs opérationnels communiqués au marché.

L'ouverture de la procédure de sauvegarde de Rallye a eu notamment deux impacts au niveau de Casino, Guichard-Perrachon :

- l'abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's : le 28 mai 2019, S&P a abaissé la notation du Groupe à B et la placée sous surveillance négative (auparavant BB perspective négative). Le 31 mai 2019, Moody's a abaissé la notation du Groupe à B1, perspective négative (auparavant Ba3 perspective négative) ;
- la réduction de l'encours de titres négociables à court terme (“NEU CP”).

Le 25 novembre 2019, les sociétés Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris ont annoncé l'extension de leur période de sauvegarde de 6 mois avec pour objectif d'obtenir une homologation des plans par le Tribunal au plus tard à la fin du premier trimestre 2020.

Le 2 mars 2020, la société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales Cobivia, HMB et Alpétrol, ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris (cf. Événements postérieurs à la clôture).

■ Accord sur la cession de la filiale Vindémia

Le 22 juillet 2019, le groupe Casino et GBH ont annoncé la signature d'une promesse unilatérale d'achat en vue de la cession de la société Vindémia, leader de la grande distribution dans l'Océan Indien, pour une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros. La réalisation de cette cession est soumise à l'obtention de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence. Une provision pour dépréciation des titres a été comptabilisée pour amener la valeur nette comptable des titres au prix de vente attendu (cf. note 2).

■ Simplification de la structure du groupe Casino en Amérique latine

Le Conseil d'administration de GPA, filiale du groupe Casino au Brésil, a approuvé le 26 juin 2019 la formation d'un comité *ad hoc* d'administrateurs indépendants afin d'examiner un projet qui conduirait à simplifier la structure du Groupe en Amérique latine.

Le 12 septembre 2019, Casino a annoncé l'obtention des autorisations nécessaires pour la mise en œuvre de ce projet de simplification.

En conséquence, Casino a annoncé la signature :

- d'un accord avec GPA en vertu duquel (i) GPA lance, par l'intermédiaire d'une filiale détenue à 100 %, une offre publique d'achat exclusivement en numéraire visant la totalité du capital d'Éxito au prix de 18 000 COP par action et (ii) Casino apporte la totalité de sa participation (55,3 %) ;
- d'un contrat d'acquisition d'actions avec Éxito au terme duquel Casino acquiert les actions détenues par Éxito dans Ségisor (elle-même détenant directement et indirectement 99,9 % des droits de vote et 37,3 % des droits économiques dans GPA) pour un montant de 1 055 millions d'euros.

À l'issue du projet, le groupe Casino détient 41 % de GPA qui contrôle elle-même Éxito et ses filiales en Uruguay et en Argentine.

■ Entrée de VESA Equity Investment au capital de Casino

Le 4 septembre 2019, Casino, Guichard-Perrachon et Vesa Equity Investment ont annoncé que cette dernière détient 5 020 139 actions de Casino, Guichard-Perrachon, soit 4,63 % du capital.

Le 20 janvier 2020, Vesa Equity Investment a dépassé le seuil des 5 % (cf. Événements postérieurs à la clôture).

■ Plan de refinancement du Groupe

Le 22 octobre 2019, le Groupe Casino a annoncé un projet de renforcement de sa liquidité et de sa structure financière.

De nouveaux financements ont été levés pour un montant total de 1 800 millions d'euros, tous deux de maturité janvier 2024 :

- chez Casino, Guichard-Perrachon, un prêt à terme “Term Loan B” de 1 000 millions d'euros. La marge de cet emprunt est de Euribor + 5,5 % ;
- chez Quatrim, filiale contrôlée indirectement à 100 % par Casino, Guichard-Perrachon, le placement d'une obligation – *high yield* – sécurisée de 800 millions d'euros. Le coupon annuel attaché s'élève à 5,875 %.

Dans le cadre de cette opération, le Groupe a octroyé des sûretés sur ses principaux actifs :

- les investisseurs du prêt à terme bénéficient de sûretés sur les titres, comptes bancaires et créances intragroupes des principales filiales opérationnelles en France, de Casino Finance et des holdings françaises détenant les participations du Groupe en Amérique latine ;
- les investisseurs de l'obligation *high yield* bénéficient de sûretés sur les titres de L'Immobilière Groupe Casino, filiale à 100 % de Quatrim, qui détient des actifs immobiliers en France.

Les produits de ces nouveaux instruments ont permis :

- le remboursement des tirages sur les lignes bancaires en vie au moment de l'opération ;
- le financement de l'offre de rachat obligataire des souches de maturité mars 2020, mai 2021 et juin 2022 pour respectivement 239, 253 et 292 millions d'euros, portant ainsi leur nominal à 257, 597 et 452 millions d'euros. En tenant compte des prix de rachat et des intérêts courus, le montant total décaissé par Casino s'est élevé à 806 millions d'euros ;
- le remboursement partiel de la dette Ségisor à CA-CIB pour 198 millions d'euros ;
- le paiement des commissions et frais liés à l'opération.

Le reliquat de 192,7 millions d'euros a été placé sur un compte séquestre qui participera à rembourser la souche obligataire à échéance mars 2020.

Le 19 novembre 2019, Casino annonce avoir signé une nouvelle ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, de maturité octobre 2023 qui pourra être ramenée à octobre 2022 si la souche obligataire 2023 n'a pas été refinancée à cette date. Vingt et une banques françaises et internationales participent à cette ligne, qui sera utilisable par Casino, Guichard-Perrachon, Casino Finance et Monoprix. Elle inclut des clauses de changement de contrôle similaires aux clauses de la documentation précédente.

Cette ligne comporte deux covenants financiers, qui seront testés trimestriellement et à compter du 31 mars 2020, sur la base d'agrégats consolidés des segments France Retail et E-commerce (cf. note 13).

Les lignes existantes de Casino et Monoprix de maturité 2021 et 2022 d'un montant de 2,25 milliards d'euros ont été réduites à hauteur des montants étendus dans la nouvelle ligne syndiquée.

Les lignes bilatérales existantes ont été remboursées intégralement et annulées.

Le 22 octobre 2019, Standard & Poor's a pris la décision d'abaisser la notation des obligations issues du programme EMTN de BB- à B perspective négative, d'abaisser la notation des titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) de B- à CCC, de noter les obligations sécurisées (*High Yield*) et le *Term Loan* B B+ perspective négative.

Le 23 octobre 2019, Moody's a pris la décision d'abaisser la notation financière de Casino, Guichard-Perrachon de B1 perspective négative à B2 perspective négative, d'abaisser la notation des obligations issues du programme EMTN de B1 perspective négative à B3 perspective négative et d'abaisser la notation des titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) de B3 à Caa1, perspective négative.

2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

■ Généralités

Les comptes annuels sont établis suivant les prescriptions du règlement ANC 2014-03 relatif au plan comptable général et modifié par ses règlements subséquents dont le règlement ANC 2018-01 du 20 avril 2018.

Les règles et méthodes comptables appliquées sont identiques à celles de l'exercice précédent.

■ Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers sociaux 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. La Société 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 les évaluations des titres de participation (note 6).

■ Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou d'apport. Elles sont constituées principalement de fonds de commerce et de logiciels.

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	50 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 valeurs brutes des titres de participation figurent au bilan à leur valeur d'acquisition ou d'apport.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont : la valeur des capitaux propres, la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de flux de trésorerie attendus ou sur

la base de données observables lorsqu'il en existe (cours de bourse, prix de cession attendu lorsque la filiale est en cours de cession) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes. Des précisions complémentaires sont fournies en note 6 – Immobilisations financières.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable, sauf dans le cas d'actions propres classées en immobilisations financières et destinées à être annulées.

Les dotations et reprises sur dépréciations des titres de participation sont comptabilisées en résultat financier. Par exception, lorsque les titres dépréciés sont cédés sur l'exercice, les reprises sur dépréciations de ces titres sont comptabilisées en résultat exceptionnel, ceci afin de présenter un résultat de cession net des reprises.

Une approche similaire quant à la détermination de la valeur d'inventaire est retenue, le cas échéant, pour les autres immobilisations financières.

Les frais d'acquisition de titres de participation sont inscrits à l'actif et font l'objet d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

Le mali technique "Faux mali" constaté lors d'opérations de fusion, est inscrit dans chaque ligne d'immobilisations. En pratique, il est enregistré dans les immobilisations financières compte tenu de l'activité de holding.

■ Valeurs mobilières 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

La Société peut utiliser divers instruments financiers pour réduire ses risques de change et de taux. Dans ce cas, le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan et les charges et produits relatifs aux opérations de couverture de taux d'intérêt sont pris en compte dans le résultat *prorata temporis*.

Elle peut également contracter des instruments dérivés portant sur des actions de ses filiales. Lorsque la juste valeur de ces dérivés est négative, une provision est constatée.

■ 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 2019, le périmètre comprend 630 sociétés. Chaque société intégrée comptabilise la charge d'impôt qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. L'économie d'impôt résultant de l'imputation des déficits de Casino, Guichard-Perrachon et de ses filiales, sur les résultats bénéficiaires du Groupe intégré, est comptabilisée dans les comptes de la société Casino, Guichard-Perrachon.

2.8.3. Notes aux états financiers sociaux

Note 1 Résultat d'exploitation

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Prestations de services hors taxes	166,2	168,0
Autres produits	25,9	2,5
Reprises sur provisions et dépréciations	-	3,8
Produits d'exploitation	192,1	174,3
Autres achats et charges externes	(166,4)	(149,4)
Impôts et taxes	(3,2)	(3,5)
Frais de personnel	(12,2)	(18,2)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :		
▪ sur immobilisations	(3,9)	(4,0)
▪ sur risques et charges	(1,8)	(2,1)
Autres charges	(0,8)	(1,2)
Charges d'exploitation	(188,3)	(178,4)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3,8	(4,1)

Les autres produits comprennent principalement les frais bancaires concernant l'opération de refinancement du Groupe (cf. Faits marquants de l'exercice) refacturés aux filiales Casino Finance et Monoprix et initialement comptabilisés dans les "autres achats et charges externes".

PRESTATIONS DE SERVICES, HORS TAXES

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Mise à disposition de personnel	6,0	7,5
Redevances d'enseignes	41,9	45,2
Prestations diverses	118,3	115,3
PRESTATIONS DE SERVICES, HORS TAXES	166,2	168,0

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 prestations de services.

Le chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 87 % avec des sociétés françaises contre 89 % en 2018.

EFFECTIFS MOYENS

<i>(en nombre)</i>	2019	2018
Cadres	11	12
Agents de maîtrise	-	-
Employés, ouvriers	1	1
TOTAL	12	13

Note 2 Résultat financier

(en millions d'euros)	2019	2018
Revenus des titres de participations :		
▪ Monoprix	-	79,5
▪ Casino Participations France	225,0	280,0
▪ Tévir	1 245,0	200,0
▪ Divers	11,3	8,6
Total	1 481,3	568,1
Produits d'autres valeurs mobilières et créances	7,3	3,4
Autres intérêts, produits assimilés et divers ⁽¹⁾	23,8	23,7
Reprise de provisions et de dépréciations ⁽²⁾	32,2	54,6
Produits nets sur cessions de VMP ⁽³⁾	2,3	11,6
Produits financiers	1 546,9	661,4
Intérêts et charges assimilées :		
▪ Obligations	(213,2)	(250,6)
▪ Intérêts TSSDI	(39,2)	(48,3)
▪ Intérêts "Term Loan B"	(6,7)	-
▪ autres intérêts, charges assimilées et divers ⁽¹⁾	(55,3)	(29,0)
▪ dotations aux amortissements et dépréciations ⁽²⁾	(1 695,3)	(228,6)
▪ charges nettes sur cessions de VMP ⁽³⁾	(2,4)	(18,1)
Charges financières	(2 012,2)	(574,6)
RÉSULTAT FINANCIER	(465,3)	86,8

(1) Les autres produits et autres charges financiers enregistrent les revenus et charges d'intérêts sur les comptes courants, les produits et charges sur opérations d'échanges obligataires, les gains et pertes de change et la perte sur les titres cédés dans le cadre du TRS Mercialys pour 25,1 millions d'euros en 2019 contre 1,4 million d'euros en 2018.

(2) Les mouvements des provisions et dépréciations en 2019 sont principalement constitués :

- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 24,6 millions d'euros ;
- d'une dotation pour dépréciation des titres de 1 669,5 millions d'euros comprenant Distribution Casino France pour 1 578,3 millions d'euros et Vindémia pour 84,4 millions d'euros ;
- d'une reprise de la provision pour risque de perte sur le Total Return Swap (TRS) portant sur les titres GPA pour 3,0 millions d'euros ;
- d'une reprise de la provision pour risque de perte sur le Total Return Swap (TRS) portant sur les titres Mercialys pour 28,9 millions d'euros.

Les mouvements des provisions et dépréciations en 2018 étaient principalement constitués :

- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 18,4 millions d'euros ;
- d'une dotation pour dépréciation des titres de 163,5 millions d'euros comprenant Vindémia Group pour 132,7 millions d'euros et Casino Restauration pour 30,5 millions d'euros ;
- d'une dotation de la provision pour risque de perte sur le Total Return Swap (TRS) portant sur les titres GPA pour 2,0 millions d'euros ;
- d'une dotation de la provision pour risque de perte sur le Total Return Swap (TRS) portant sur les titres Mercialys pour 44,0 millions d'euros ;
- d'une reprise pour dépréciation des titres de 53,6 millions d'euros dont principalement Distribution Casino France pour 35,9 millions d'euros et Banque du Groupe Casino pour 17,6 millions d'euros.

(3) Les produits et charges sur cessions d'actions propres font ressortir une moins-value de 0,1 million d'euros à fin 2019. Ils faisaient ressortir une moins-value de 6,5 millions d'euros à fin 2018.

Note 3 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2019	2018
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Cessions de titres de participation nettes de frais ⁽¹⁾	-	1 173,3
Résultats sur cessions d'actifs	-	1 173,3
Dotations aux provisions	(134,2)	(78,5)
Reprises de provisions ⁽¹⁾	45,5	4,5
Autres charges exceptionnelles	(142,0)	(56,3)
Autres produits exceptionnels	15,9	7,6
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(214,8)	1 050,6

(1) Lors de la cession des titres, les éventuelles reprises de provisions sur titres de participation sont présentées sur la ligne "cession des titres de participation".

En 2019, le résultat exceptionnel est constitué principalement de :

- la provision pour pertes correspondant à la situation nette réévaluée négative de Casino Restauration pour 90,5 millions d'euros ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 30,9 millions d'euros ;
- les frais liés au refinancement de la Société pour 54,6 millions (cf. Faits marquants de l'exercice) ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 7,9 millions d'euros ;
- les frais liés à des opérations de périmètre pour 24,6 millions d'euros, dont principalement les frais concernant la simplification de la structure du Groupe en Amérique latine (cf. Faits marquants de l'exercice).

En 2018, le résultat exceptionnel était constitué principalement de :

- la plus-value d'apport des titres Géant Holding BV à Tévir pour 1 173,3 millions d'euros ;
- la provision pour pertes correspondant à la situation nette réévaluée de Casino Restauration pour 74,9 millions d'euros ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 16,6 millions d'euros ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 11,4 millions d'euros ;
- les frais liés à des opérations de périmètre pour 9,0 millions d'euros.

Note 4 Impôts

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat courant	(461,5)	82,7
Résultat exceptionnel	(214,8)	1 050,6
Résultat avant impôts	(676,3)	1 133,3
Impôts - Produit d'intégration fiscale	355,1	404,7
RÉSULTAT NET	(321,2)	1 538,0

Casino, Guichard-Perrachon est la société tête de groupe du régime d'intégration fiscale.

Le produit d'impôt qu'elle comptabilise correspond à l'économie résultant de l'imputation des déficits de Casino, Guichard-Perrachon et de ses filiales sur les résultats bénéficiaires du groupe intégré.

Au 31 décembre 2019, le résultat fiscal du groupe intégré est bénéficiaire. Compte tenu des acomptes versés et de l'imputation de crédits d'impôts dont dispose le Groupe, la Société a une dette de 0,8 million d'euros vis-à-vis de l'administration fiscale pour l'exercice 2019.

Dans le régime d'intégration fiscale, le Groupe dispose de déficits reportables au 31 décembre 2019 pour 867,6 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 3,9 millions d'euros.

Note 5 Immobilisations corporelles et incorporelles

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Fonds commercial	4,0	4,0
Autres immobilisations incorporelles	5,0	4,4
Dépréciations et amortissements	(3,2)	(2,9)
Immobilisations incorporelles	5,8	5,5
Terrains et agencements	0,2	0,2
Amortissements	(0,1)	(0,1)
	0,1	0,1
Constructions et agencements	2,9	2,9
Amortissements	(2,0)	(1,9)
	0,9	1,0
Autres immobilisations corporelles	44,1	43,8
Amortissements	(26,6)	(23,1)
	17,5	20,7
Immobilisations corporelles	18,5	21,8
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	24,3	27,3

VARIATIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissement et dépréciation	Net
Au 1^{er} janvier 2018	54,2	(24,0)	30,2
Augmentations	1,2	(4,0)	(2,8)
Diminutions	(0,1)	-	(0,1)
Au 31 décembre 2018	55,3	(28,0)	27,3
Augmentations	0,9	(3,9)	(3,0)
Diminutions	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2019	56,2	(31,9)	24,3

Note 6 Immobilisations financières

DÉCOMPOSITION

(en millions d'euros)	2019	2018
Titres de participations	19 585,7	18 428,7
Dépréciations ⁽¹⁾	(2 805,9)	(1 004,1)
	16 779,8	17 424,6
Prêts	989,7	41,0
Dépréciations	-	-
	989,7	41,0
Autres immobilisations financières	78,0	30,0
Dépréciations	(18,6)	(18,1)
	59,4	11,9
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	17 828,9	17 477,5

(1) Au 31 décembre 2019, la Société a procédé, en application des principes comptables décrits dans la section introductive de l'annexe, à la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Pour déterminer la valeur d'utilité, la Société effectue une estimation en tenant compte de l'organisation du contrôle direct des différentes filiales opérationnelles ou indirect à travers notamment des holdings Casino Participations France pour la France et Tevir et Ségisor pour l'international. Lorsque la valorisation de l'actif net réévalué est basée sur les flux de trésorerie actualisés, elle 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 DÉTERMINÉES EN 2019

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2019 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2019 ⁽²⁾	Taux de croissance à l'infini 2018 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2018 ⁽²⁾
France (grande distribution)	1,7 %	5,6 %	1,9 %	5,6 %
France (autres activités)	1,7 % et 2,2 %	5,6 % et 7,9 %	1,9 % et 2,4 %	5,6 % et 7,7 %
Argentine	5,0 %	21,1 %	4,9 %	14,4 %
Brésil ⁽³⁾	4,8 %	8,4 %	5,4 %	10,1 %
Colombie ⁽³⁾	3,0 %	8,0 %	3,0 %	9,0 %
Uruguay	7,0 %	11,9 %	6,1 %	11,2 %

(1) Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et 1,5 % selon la nature d'activité/enseigne et pays 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 pour le périmètre France et local pour le périmètre international.

(3) La capitalisation boursière des filiales cotées GPA, Éxito et Cnova s'élève respectivement à 5 202, 1 683 et 856 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La Société a effectué un test de contrôle de la valeur nette comptable de chacune de ses participations, en la comparant à leur valeur d'utilité. Ces différents travaux se sont traduits par une dotation nette de dépréciation des titres de 1 802,3 millions d'euros, comptabilisée en résultat financier pour 1 669,5 millions d'euros et en résultat exceptionnel pour 132,8 millions d'euros, portant ainsi la dépréciation des titres de participations à 2 824,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (y compris les malis techniques affectés aux titres de participation).

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, pourraient entraîner un complément de dépréciation des titres de participation des filiales :

- pour les activités françaises, la sensibilité des dépréciations à chacun des trois paramètres de calcul est respectivement de (1 349) millions d'euros ou (319) millions d'euros ou (733) millions d'euros et porte principalement sur les titres Distribution Casino France ;
- pour les activités internationales, la sensibilité des dépréciations à chacun des trois paramètres de calcul est respectivement de (66) millions d'euros ou (6) millions d'euros ou (41) millions d'euros et porte principalement sur les titres Tevir.

Le tableau détaillé des filiales et participations est présenté en fin d'annexe.

VARIATIONS

(en millions d'euros)	Brut	Amortissement et dépréciation	Net
Au 1^{er} janvier 2018	17 913,6	(912,3)	17 001,3
Augmentations	3 371,1	(163,5)	3 207,6
Diminutions	(2 785,0)	53,6	(2 731,4)
Au 31 décembre 2018	18 499,7	(1 022,2)	17 477,5
Augmentations	2 203,2	(1 802,3)	400,9
Diminutions	(49,5)	-	(49,5)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	20 653,4	(2 824,5)	17 828,9

L'augmentation des immobilisations financières en valeur brute s'explique essentiellement par :

- le rachat à Éxito de 50 % des titres Ségisor (holding en France qui détient les actions avec droit de vote de sa filiale brésilienne GPA) à Éxito pour 1 054,6 millions d'euros ;
- la souscription aux augmentations de capital de Banque du Groupe Casino pour 12,5 millions d'euros et Casino Restauration pour 132,8 millions d'euros ;

- la mise en place de prêts avec Casino Finance, Monoprix et Distribution Casino France pour respectivement (i) 413,0 (ii) 295,0 et (iii) 236,0 millions d'euros.

La diminution des immobilisations financières en valeur brute s'explique essentiellement par la réduction de capital de Vindémia pour 45,6 millions d'euros.

Note 7 Créances clients et autres débiteurs

(en millions d'euros)	2019	2018
Créances clients et comptes rattachés	54,3	55,9
Autres créances d'exploitation	13,4	5,0
Créances diverses	1 602,5	586,8
Comptes courants	658,0	769,1
Dépréciation des autres débiteurs	(1,5)	(1,5)
	2 272,4	1 359,4
CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	2 326,7	1 415,3

Les "créances diverses" comprennent principalement :

- des crédits d'impôts mécénat pour un montant de 150,3 millions d'euros, diminués du reste dû à l'administration fiscale sur la contribution sociale (3,3 %) 2019 pour 0,8 million d'euros ;
- des produits à recevoir pour un montant de 1 479,4 millions d'euros dont principalement la part de profit revenant à Casino, Guichard-Perrachon au titre des résultats 2019 des sociétés dont les statuts prévoient une répartition du résultat distribuable avec effet au jour de la clôture de l'exercice. Ces produits à recevoir s'élèvent à 1 470,0 millions d'euros et concernent Tévir et Casino Participations France pour respectivement 1 245,0 et 225,0 millions d'euros.

Ces créances ont toutes une échéance inférieure à un an à l'exception des crédits d'impôts pour 126,7 millions d'euros.

En 2018, le montant des produits à recevoir s'élevait à 485,6 millions d'euros et les créances diverses incluaient des crédits d'impôts mécénat pour 102,3 millions d'euros.

Note 8 Compte courant Casino Finance et trésorerie nette

(en millions d'euros)	2019	2018
Compte courant Casino Finance	(4 945,8)	(2 170,9)
Actions propres	28,0	33,1
FCP et SICAV	0,1	-
Valeurs mobilières de placement	28,1	33,1
Disponibilités	193,7	1,4
Découverts bancaires	(0,9)	(1,8)
Titres négociables à court terme "NEU CP" ⁽¹⁾	(129,5)	(221,2)
Banques créditrices	(130,4)	(223,0)
TRÉSORERIE NETTE	(4 854,4)	(2 359,4)

(1) Titres négociables à échéance moins d'un an, cette dénomination remplace les anciennes terminologies de certificats de dépôt et billets de trésorerie.

La société Casino Finance (filiale à 100 %) est la centrale de trésorerie des sociétés françaises. Le compte courant vis-à-vis de cette filiale est rémunéré au taux Eonia plus une marge.

Les disponibilités comprennent essentiellement le compte séquestre lié à l'opération du plan de refinancement du Groupe pour 192,7 millions d'euros qui servira à rembourser la souche obligataire 2020 (cf. Faits marquants de l'exercice).

ACTIONS PROPRES

	2019	2018
NOMBRE DE TITRES DÉTENUS		
Au 1^{er} janvier	961 761	106 777
Achats	1 766 080	5 830 193
Ventes	(1 898 542)	(4 975 209)
AU 31 DÉCEMBRE	829 299	961 761
VALEUR DES TITRES DÉTENUS (EN MILLIONS D'EUROS)		
Au 1^{er} janvier	33,0	5,0
Achats	72,6	215,7
Ventes	(77,6)	(187,7)
AU 31 DÉCEMBRE	28,0	33,0
Prix de revient moyen unitaire (en euros)	33,82	34,37
Capital détenu (en %)	0,76	0,88
Quote-part dans les capitaux propres (en millions d'euros)	64,9	78,9

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. Lors de 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. La Société a procédé à des apports complémentaires de moyens affectés au contrat de liquidité de (i) 30 millions d'euros le 25 septembre 2015 et (ii) 50 millions d'euros le 28 décembre 2015. Par décision du Conseil d'administration du 14 juin 2016, ces 700 000 actions ont été annulées.

En janvier 2019, le Groupe a signé un nouveau contrat de liquidité avec Rothschild Martin Maurel entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, établi suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018. Ce nouveau contrat vient en remplacement du précédent. À la date de signature du contrat en janvier 2019, les moyens figurant au compte de liquidité s'élevaient à 30 millions d'euros et aucun titre.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions ordinaires sur le contrat de liquidité est nul.

La Société est propriétaire, à la clôture de l'exercice, de 829 299 actions ordinaires de 1,53 euro de nominal.

La valeur boursière de ces titres au 31 décembre 2019 s'élevait à 34,6 millions d'euros. Sur la base du cours de clôture, aucune dépréciation n'a été constatée.

Note 9 Comptes de régularisation et assimilés

(en millions d'euros)	2019	2018
Prime d'émission des emprunts obligataires	54,8	69,4
Charges constatées d'avance	1,2	2,8
Écart conversion actif	0,2	0,3
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS	56,2	72,5

Les primes d'émission des emprunts obligataires sont amorties linéairement sur la durée des emprunts.

La variation 2019 s'explique (i) par une augmentation de 10,0 millions d'euros liée au *Term Loan B* (cf. Faits marquants de l'exercice) et (ii) par l'amortissement de l'exercice pour 24,6 millions d'euros.

Note 10 Capitaux propres

CAPITAUX PROPRES, AVANT ET APRÈS RÉPARTITION

(en millions d'euros)	2019	2018
Capital	165,9	167,9
Primes	3 847,0	3 884,8
Réserve légale :		
▪ avant répartition	17,3	17,3
▪ après répartition ⁽¹⁾	17,3	17,3
Réserve à la disposition des actionnaires	207,5	207,5
Réserve de plus-values à long terme	56,4	56,4
Report à nouveau :		
▪ avant répartition	4 510,4	3 311,4
▪ après répartition ⁽¹⁾	4 189,2	4 507,1
Résultat de l'exercice :		
▪ avant répartition	(321,2)	1 538,0
▪ après répartition ⁽¹⁾	-	-
Acompte sur dividendes		
▪ avant répartition	-	(169,7)
▪ après répartition ⁽¹⁾	-	-
Provisions réglementées	6,4	6,3
CAPITAUX PROPRES		
avant répartition	8 489,7	9 019,9
après répartition ⁽¹⁾	8 489,7	8 847,2

(1) Pour l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	2019	2018
Au 1^{er} janvier	9 019,9	7 874,4
Résultats de l'exercice n	(321,2)	1 538,0
Distribution au titre de l'exercice n-1	(169,4)	(168,2)
Acompte sur dividendes	-	(169,7)
Réduction du capital ⁽¹⁾	(2,0)	(1,9)
Diminution des primes d'émission ⁽¹⁾	(37,8)	(52,8)
Autres mouvements	0,1	0,2
AU 31 DÉCEMBRE	8 489,7	9 019,9

(1) La diminution des capitaux propres s'explique par l'annulation de 1 303 186 actions par le Conseil d'administration du 13 juin 2019 représentant un montant total de 39,8 millions d'euros dont 2,0 millions d'euros de capital social.

VARIATIONS DU CAPITAL EN NOMBRE D' ACTIONS

	2019	2018
Au 1^{er} janvier	109 729 416	110 996 996
Rémunération des actionnaires des sociétés fusionnées	-	28
Annulation d'actions	(1 303 186)	(1 267 608)
AU 31 DÉCEMBRE	108 426 230	109 729 416

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société est composé de 108 426 230 actions ordinaires de 1,53 euro nominal.

FACTEURS DE DILUTION

	2019	2018
Nombre d'actions au 31 décembre	108 426 230	109 729 416
Équivalents actions :		
▪ conversion des options de souscription	-	-
▪ actions gratuites	-	-
NOMBRE TOTAL D' ACTIONS POTENTIEL	108 426 230	109 729 416

Pour les plans d'attributions d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration a décidé l'attribution prioritaire d'actions existantes. En conséquence, les plans d'attributions d'actions gratuites ne constituent pas un facteur de dilution.

Note 11 Autres fonds propres

Casino, Guichard-Perrachon a procédé en 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. Ces titres portent intérêt au taux de *Constant Maturity Swap* à 10 ans + 100 bp (le taux ne peut pas excéder 9 %). En 2019, le coupon moyen s'est établi à 1,65 %.

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 option, non exercée,

le 31 janvier 2019 et la suivante intervenant le 31 janvier 2024. Le coupon initial de ces titres était de 4,87 % jusqu'au 31 janvier 2019. Depuis cette date et en application du prospectus, le coupon a été revu à 3,992 %. Ce taux sera 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)	2019	2018
Provision pour pertes de change	0,2	0,3
Provision pour autres risques	236,8	313,0
Provision pour charges	8,1	5,4
TOTAL PROVISIONS	245,1	318,7

Au 31 décembre 2019, le montant des provisions pour autres risques comprend :

- une provision de 193,8 millions d'euros équivalente à la juste valeur négative des *Total Return Swap* (TRS) :
 - portant sur les actions GPA pour 178,8 millions d'euros. Cette provision s'élevait à 181,8 millions d'euros au 31 décembre 2018,

- portant sur les actions Mercialys pour 15,1 millions d'euros. Cette provision s'élevait à 44,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

- une provision de 32,6 millions d'euros pour pertes correspondant au support de Casino, Guichard-Perrachon envers Casino Restauration. Cette provision s'élevait à 74,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les autres provisions pour risques et charges correspondent à des risques et charges identifiés de manière spécifique.

VARIATIONS

(en millions d'euros)	2019	2018
Au 1^{er} janvier	318,7	200,9
Dotations	3,9	124,7
Reprises ⁽¹⁾	(77,5)	(6,9)
Au 31 décembre	245,1	318,7
Dont dotations/(reprises)		
Exploitation	1,7	(1,7)
Financier	(31,0)	45,8
Exceptionnel	(44,3)	73,7
TOTAL	(73,6)	117,8

(1) Dont reprises de provisions pour risques et charges devenues sans objet pour 3,0 millions d'euros en 2019 et 1,6 million d'euros en 2018.

TABLEAU SUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Provision retraite (en millions d'euros)	Montant comptabilisé au 01/01/2019	Variation de l'exercice	Montant comptabilisé au 31/12/2019	Écart actuariel non comptabilisé	Montant au 31/12/2019
Valeur actuarielle des engagements	2,1	0,9	3,0	(0,4)	2,6
Actifs financiers de couverture	-	-	-	-	-
PROVISION	2,1	0,9	3,0	(0,4)	2,6

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	-	-	0,9	-	0,9	-	0,9
Actifs financiers de couverture	-	-	-	-	-	-	-
VARIATION DE PROVISION	-	-	0,9	-	0,9	-	0,9

Principales hypothèses actuarielles retenues pour l'exercice 2019 :

- taux d'actualisation : 0,6 % (déterminé en référence à l'indice Bloomberg 15 ans sur des composites AA) ;
- taux d'augmentation des salaires : 1 % ;

- âge de départ à la retraite : 64 ans ;
- table de mortalité : TGH05/TGF05 ;
- taux de charges sociales : 35 %.

Note 13 Emprunts et dettes financières

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Emprunts obligataires (y compris intérêts courus)	4 002,3	5 496,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 006,7	-
Concours bancaires courants	0,9	1,8
Titres négociables à court terme "NEU CP"	129,5	221,2
Dettes bancaires et assimilés	5 139,4	5 719,6
Dettes financières diverses	37,7	44,6
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	5 177,1	5 764,2

ÉCHÉANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
À moins d'un an	555,6	1 101,4
Entre un et cinq ans	3 669,0	2 810,3
À plus de cinq ans	952,5	1 852,5
TOTAL	5 177,1	5 764,2

ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Emprunts et dettes financières	5 177,1	5 764,2
Valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	(28,1)	(33,1)
Disponibilités ⁽¹⁾	(193,7)	(1,4)
Compte courant Casino Finance ⁽¹⁾	4 945,8	2 170,9
ENDETTEMENT FINANCIER NET	9 901,1	7 900,6

(1) Cf. Note 8.

Dans la rubrique "Emprunts et dettes financières", le montant des intérêts courus sur les emprunts et concours bancaires s'élève à 159,1 millions d'euros.

DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

	Taux	TIE	Montant (M€)	Maturité	Échéance
Emprunt obligataire 2020 2012-2020	Taux fixe 5,24 %	5,28 %	257,2	8 ans	Mars 2020
Emprunt obligataire 2021 2011-2021	Taux fixe 5,98 %	6,53 %	597,2	10 ans	Mai 2021
Emprunt obligataire 2022 2017-2022	Taux fixe 1,87 %	2,55 %	452,1	5 ans	Juin 2022
Emprunt obligataire 2023 2013-2023	Taux fixe 4,56 %	4,47 %	719,7	10 ans	Janvier 2023
Emprunt obligataire 2024 2014-2024	Taux fixe 4,50 %	4,88 %	900,0	10 ans	Mars 2024
Emprunt obligataire 2025 2014-2025	Taux fixe 3,58 %	3,62 %	444,2	10 ans et 2 mois	Février 2025
Emprunt obligataire 2026 2014-2026	Taux fixe 4,05 %	4,09 %	508,3	12 ans	Août 2026
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (A)			3 878,7		
<i>Term Loan B</i>	Taux variable (Euribor ⁽¹⁾ + 5,50 %)	6,63 %	1 000,0	4 ans et 2 mois	Janvier 2024
TOTAL EMPRUNTS BANCAIRES (B)			1 000,0		

(1) Euribor assorti d'un taux plancher à 0.

DÉTAIL DES AUTRES DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)

	Montant
Concours bancaires courants	0,9
Titres négociables à court terme "NEU CP"	129,5
Dettes financières diverses	8,9
Intérêts courus sur emprunts	159,1
Total autres (C)	298,4
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (A) + (B) + (C)	5 177,1

GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer qu'il disposera de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions de marché normales ou dans un environnement dégradé.

Cette analyse de liquidité est réalisée à la fois au périmètre France Retail (en prenant en compte la mutualisation de la trésorerie, *via* des accords de *cash pooling*, de la majorité des entités françaises contrôlées) et pour chacune des filiales internationales du Groupe.

Toutes les filiales du périmètre de la holding Casino, Guichard-Perrachon 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 2019, la situation de liquidité de Casino, Guichard-Perrachon s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 220 millions d'euros, en totalité à plus d'un an ;
- une trésorerie disponible de 194 millions d'euros (dont 193 millions d'euros séquestrés).

Casino, Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2019 :

- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 3 879 millions d'euros ;
- un *Term-Loan B* de 1 000 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon peut également se financer *via* des titres négociables à court terme "NEU CP". Leurs encours au 31 décembre 2019 s'élève à 129 millions d'euros. Ces financements sont réalisés dans le cadre d'un programme dont le plafond s'élève à 2 000 millions d'euros et dont la disponibilité varie en fonction des conditions de marchés et de l'appétit des investisseurs.

Les principales actions entreprises dans la gestion du risque de liquidité sont :

- diversification des sources de financement : marchés de capitaux publics et privés, banques (ressources confirmées et non confirmées), titres négociables à court terme "NEU CP", 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.

GESTION DE LA DETTE COURT TERME

L'accès au marché des titres négociables à court terme "NEU CP" demeure soumis aux conditions de marchés et à l'appétit des investisseurs pour le crédit Casino. L'accès au marché est limité depuis mai 2019 dans un contexte de volatilité accrue (mise en sauvegarde de Rallye, abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's et volatilité sur les marchés). Cet encours s'élève à 129 millions d'euros au 31 décembre 2019 (vs 221 millions d'euros au 31 décembre 2018).

GESTION DE LA DETTE MOYEN ET LONG TERME

Dans le cadre de l'exercice de gestion de sa liquidité moyen et long terme, le Groupe a anticipé la maturité de février 2021 sur son RCF Euro et a lancé, en septembre 2019, le refinancement de l'ensemble de ses lignes confirmées par une nouvelle ligne de crédit confirmée de 2 milliards d'euros de maturité octobre 2023 (octobre 2022 si la souche obligataire à échéance juin 2022 n'est pas remboursée à cette date). 21 banques françaises et internationales ont souscrit à cette

ligne utilisable par Casino, Guichard-Perrachon, Monoprix et Casino Finance. Cet exercice a permis d'augmenter de deux ans la maturité moyenne des lignes confirmées (1,6 an à 3,6 ans).

Le Groupe a également su démontrer son accès au marché des capitaux publics et privés en levant deux financements en novembre 2019 : un prêt à terme sécurisé de 1 milliard d'euros de Casino, Guichard-Perrachon et une dette obligataire sécurisée de 800 millions d'euros émise par la société Quatrim. Ces deux financements, de maturité janvier 2024, ont été largement sursouscrits et ont permis de refinancer, par anticipation, une valeur nominale de 784 millions d'euros d'obligations existantes de maturité 2020, 2021 et 2022 et de rembourser les lignes de crédit tirées pour 630 millions d'euros. La maturité moyenne de la dette du Groupe est ainsi passée de 3,3 ans à 3,8 ans.

Les conditions relatives aux nouveaux financements reflètent les abaissements de notation de Casino, Guichard-Perrachon par Moody's (B2, perspective négative) et S&P (B, perspective négative) qui ont suivi l'entrée en sauvegarde de Rallye et ses maisons-mères. Le tableau ci-dessous détaille la notation de Moody's et de Standard & Poor's des instruments financiers suite à l'opération de refinancement :

Notation des instruments financiers	Moody's	Standard & Poor's
CGP	B2, perspective négative (le 23 octobre 2019)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Obligations sécurisées (<i>high-yield</i>) émises par Quatrim	B1, perspective négative (le 19 novembre 2019)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
<i>Term Loan B</i>	B1, perspective négative (le 19 novembre 2019)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
Obligations issues du programme EMTN	B3, perspective négative (le 23 octobre 2019)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI)	Caa1, perspective négative (le 23 octobre 2019)	CCC (le 28 mai 2019)

L'émission obligataire *High-Yield*, émise par Quatrim, est sécurisée par les titres de l'Immobilière Groupe Casino, filiale à 100 % de Quatrim, qui détient des actifs immobiliers des enseignes Casino en France (hors actifs immobiliers de Monoprix, de Franprix Leader Price et certains actifs dont la cession était/est en cours).

Dans le cadre du Nouveau RCF et *Term Loan B*, Casino a accordé des sûretés sur les titres, les principaux comptes bancaires et créances

intra-groupes de ses principales filiales opérationnelles et holdings françaises détenant les participations du Groupe en Amérique latine.

La dette RCF étant également soumise à des "*maintenance covenants*" testés trimestriellement à partir du 31 mars 2020.

Hormis ces financements, les dettes de Casino, Guichard-Perrachon ne font l'objet d'aucun collatéral ni d'actifs garantis.

FINANCEMENTS CORPORATE SOUMIS À COVENANTS

■ a. Covenants au 31 décembre 2019

À la date de clôture, les covenants auxquels est soumis Casino, Guichard-Perrachon sur une fréquence annuelle se résument ainsi :

Nature du covenant à respecter	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests	Résultat du covenant au 31 décembre 2019
Dette financière nette consolidée ⁽¹⁾ / EBITDA ⁽³⁾ consolidé < 3,5	Ligne de crédit syndiquée de 198 millions d'euros	Annuelle	3,29x
Dette financière nette consolidée ⁽²⁾ / EBITDA ⁽³⁾ consolidé < 3,5	Ligne de crédit syndiquée de 25 millions de dollars US		2,33x

(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 dettes financières brutes incluant les dérivés passifs de couverture, diminués (i) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, (ii) des actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers, (iii) des dérivés actifs placés en comptabilité de couverture sur des emprunts et dettes financières et (iv) des actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants.

(2) Pour ces financements, la définition de la dette financière nette inclut également la part Groupe des actifs nets détenus en vue de la vente.

(3) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants.

Au 31 décembre 2019, ces ratios sont respectés.

■ b. Covenants supplémentaires à partir du 31 mars 2020

À partir du 31 mars 2020, Casino, Guichard-Perrachon sera soumis sur le périmètre France Retail et E-Commerce et sur une fréquence trimestrielle (sur la base d'agrégats 12 mois glissants) aux covenants suivants (non testés au 31 décembre 2019) :

Nature du covenant à respecter (France et E-commerce)	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests
Dette financière ⁽¹⁾ /EBITDA ⁽²⁾ < 7,75 ⁽³⁾	RCF de 2 000 millions d'euros	Trimestrielle
EBITDA ⁽²⁾ /coût de l'endettement financier net > 2,25		

(1) La dette financière telle que définie dans les contrats bancaires correspond à l'agrégat emprunts et dettes financières France Retail et E-commerce tels que présentés dans les états financiers consolidés en note 11.2.1 ainsi que certaines holdings de GPA présentées dans le secteur Latam (notamment Ségisor).

(2) L'EBITDA tel que défini dans les contrats bancaires correspond au Résultat Opérationnel Courant France Retail et E-commerce, retraité (i) des dotations nettes aux amortissements et provisions, (ii) des remboursements de passifs de loyers et (iii) des intérêts financiers liés aux passifs de loyer.

(3) 7,75x au 31 mars 2020, 7,50x au 30 juin 2020, 7,25x au 30 septembre 2020, 5,75x au 31 décembre 2020, 6,50x au 31 mars 2021, 6,00x au 30 juin 2021 et au 30 septembre 2021, 4,75x à partir du 31 décembre 2021.

À noter que les obligations et titres négociables à court terme "NEU CP" de Casino, Guichard-Perrachon ne sont soumis à aucun covenant financier.

■ c. Autres clauses et restrictions

Les documentations du RCF, du *Term Loan B* et du *High Yield*, mises en place lors des refinancements fin 2019, incorporent des restrictions usuelles pour les emprunts de catégorie *High Yield* sur l'ensemble du Groupe (hors Latam et sociétés détenues à moins de 50 % mais incluant certaines holdings présentées dans le secteur Latam (notamment Ségisor), portant notamment sur le versement de dividendes par Casino, Guichard-Perrachon, les ventes d'actifs tels que définis dans la documentation, l'endettement additionnel, les sûretés additionnelles ou encore les garanties émises.

Le *Term Loan B* et le *High Yield Bond* incluent également des covenants dits "incurrence covenants" qui ne seront testés que lors de la survenance d'événements particuliers ou afin de permettre certaines transactions, notamment :

- un "incurrence covenant" testé en cas de paiement de dividendes exceptionnels, au-delà d'un dividende ordinaire ⁽¹⁾ comme suit : dette brute/EBITDA (France Retail + E-commerce) < 3,5x ;
- des covenants de levier, de levier de dette sécurisée ou de "Fixed Charge Coverage Ratio" ("FCCR"), tels que définis dans les documentations, peuvent être testés de manière indépendante ou complémentaire en fonction des différentes transactions envisagées :
 - "FCCR" : EBITDA ⁽²⁾ / "Fixed charges" ⁽²⁾ > 2,
 - Levier de dette sécurisée : "Consolidated Leverage" ⁽²⁾ / EBITDA ⁽²⁾ < 2.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent généralement des clauses d'engagement et de défaut usuelles pour ce type de contrats notamment : maintien de l'emprunt à son rang ("pari passu"), limitation des sûretés attribuées aux autres prêteurs ("negative pledge") et défaut croisé ("cross default"). L'essentiel de la documentation de financement bancaire portant sur le reliquat de dettes qui continue de subsister après l'opération de refinancement de novembre 2019 de Casino contient des clauses de changement de contrôle, étant définie comme l'acquisition du contrôle de Casino par un tiers, autre que Rallye et ses affiliés. La mise en œuvre des clauses de changement de contrôle constituerait un cas de remboursement anticipé obligatoire ou d'annulation des lignes de crédit confirmée sur décision individuelle des prêteurs.

L'ensemble de la documentation de financement obligataire de Casino portant sur le reliquat de dettes qui continue de subsister après l'opération de refinancement de novembre 2019 contient des clauses de changement de contrôle, à l'exception de la documentation relative aux 600 millions d'euros de titres super subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) émis en 2005. La notion de changement de contrôle est définie par deux éléments cumulatifs :

- l'acquisition par un tiers, autre que Rallye et ses affiliés, agissant seul ou de concert, d'actions leur conférant plus de 50 % des droits de vote de Casino ; et
- ce changement de contrôle provoque directement une dégradation de la notation de crédit long-terme de Casino (d'au moins un cran dans le cas où Casino n'est pas *investment grade*).

Les conséquences sur les financements obligataires seraient les suivantes :

- pour les obligations issues du programme EMTN représentant un nominal cumulé au 31 décembre 2019 de 3 879 millions d'euros, chaque investisseur obligataire aurait la faculté de demander individuellement à Casino le remboursement anticipé au pair de la totalité des obligations qu'il détient ;
- pour les TSSDI émis en 2013, représentant un nominal de 750 millions d'euros, le coupon serait augmenté d'une marge supplémentaire de 5 % par an et Casino, Guichard-Perrachon aurait par ailleurs la faculté de racheter la totalité de ces titres au pair.

Dans le cadre de l'opération de refinancement, les différentes documentations incluent également des clauses de changement de contrôle portant sur trois entités :

- Casino Guichard Perrachon (RCF/Term Loan B/ Emprunt *High-Yield* de Quatrim) : une entité autre que Rallye ou affiliée à Rallye détient plus de 50 % du capital de Casino ou en cas de cessions/transferts de la quasi totalité des actifs du Groupe ;
- Casino Finance (RCF) : un tiers (autre que Rallye et ses affiliés) prend le contrôle de Casino Finance ;
- Monoprix (RCF) : Monoprix cesse d'être contrôlé par Casino et/ou ses Filiales ou si le pourcentage de détention ou des droits de votes (détenu par Casino et/ou ses Filiales) est inférieur à 40 %.

La réalisation d'un cas de changement de contrôle offrirait la possibilité aux prêteurs d'annuler individuellement leurs engagements (limité à un tiers du nominal du RCF dans le cas d'un changement de contrôle de Monoprix). Dans le cadre de la dette obligataire *High Yield*, Quatrim (émetteur de l'instrument, filiale détenue à 100 % par Casino, Guichard-Perrachon) devra lancer une offre de rachat (à un prix prédéfini) à laquelle les investisseurs auront la possibilité de participer.

(1) 50 % du Résultat Net Part du Groupe (RNPG) avec minimum de 100 millions d'euros par an dès 2021 et 100 millions d'euros supplémentaires utilisables en une ou plusieurs fois pendant la durée de vie des instruments.

(2) Tels que définis dans les contrats bancaires.

Note 14 Autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Sociétés apparentées	25,9	240,3
Dettes diverses	66,2	32,5
AUTRES DETTES	92,1	272,8
▪ dont à moins d'un an	92,1	272,8
▪ dont à plus d'un an	-	-

Le poste "Autres dettes" comprend des charges à payer pour 46,1 millions d'euros.

Note 15 Comptes de régularisation et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Produits constatés d'avance	8,0	13,2
Écart conversion passif	0,5	0,5
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS	8,5	13,7

Note 16 Éléments concernant les entreprises liées

Il n'existe aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R. 123-198 du Code de commerce, d'un montant significatif et à des conditions qui ne sont pas des conditions normales de marché.

Note 17 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS LIÉS À L'ACTIVITÉ COURANTE

(en millions d'euros)	2019	2018
Lignes de crédit confirmées non utilisées ⁽¹⁾	2 220,3	2 295,0
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	2 220,3	2 295,0
Cautions et garanties données ⁽²⁾	3 328,2	1 507,8
Droits à imputation des déficits au bénéfice des filiales intégrées fiscalement ⁽³⁾	1 328,1	1 172,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	4 656,3	2 680,1

(1) Dont 2 000 millions d'euros sont utilisables par Casino, Guichard-Perrachon, Monoprix et Casino Finance.

(2) Dont 2 727,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 concernant les entreprises liées et 69,1 millions d'euros concernant les entreprises sous contrôle conjoint. Le montant de 3 328,2 millions d'euros n'inclut pas les sûretés octroyées dans le cadre du Nouveau RCF et Term Loan B (cf. Faits marquants et Note 13).

(3) La convention d'intégration fiscale (cf. note 4) prévoit que l'économie d'impôt résultant de déficits transmis au Groupe ne donnera lieu à aucun reversement sous forme de trésorerie ou de compte courant. Les filiales intégrées fiscalement bénéficient uniquement de droits à imputation dans le cas où elles redeviennent bénéficiaires. Ces droits à imputation sont équivalents à ceux dont les sociétés auraient bénéficié en l'absence d'intégration et sont exprimés au taux d'impôt en vigueur au 31 décembre 2019.

ENGAGEMENTS LIÉS AUX OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

(en millions d'euros)	2019	2018
Garanties données dans le cadre :		
▪ de la cession des titres Ségisor et Gelase	-	236,0
▪ des litiges fiscaux de GPA ⁽¹⁾	156,0	148,2
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	156,0	384,2
Promesse d'achats d'actions en Uruguay ⁽²⁾	103,4	116,7
Garanties données dans le cadre :		
▪ du TRS sur actions GPA ⁽³⁾	153,0	150,0
▪ du TRS sur actions Mercialys ⁽⁴⁾	197,7	109,1
TOTAL DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES	454,1	375,8

(1) Comme de nombreuses sociétés opérant au Brésil et compte tenu de la complexité des lois fiscales de ce pays, GPA est engagé dans un nombre important de procédures en matière fiscale. À l'exception de la garantie spécifique ci-après, Casino ne garantit pas les risques fiscaux de GPA. Casino a accordé à sa filiale brésilienne une garantie spécifique qui porte sur des notifications reçues de l'administration pour un montant cumulé au 31 décembre 2019 de 1 409 millions de réels, intérêts et pénalités compris et sur lesquelles Casino s'engage à indemniser GPA à hauteur de 50 % du préjudice que cette dernière subirait pour autant que ce préjudice soit définitif. Sur la base de l'engagement donné par Casino à sa filiale, l'exposition ressort à 705 millions de réels, soit 156 millions d'euros sur la base du taux de change au 31 décembre 2019. Les risques sous-jacents ne sont pas considérés probables mais seulement possibles et à ce titre aucune provision n'est constatée à ce jour chez Casino.

(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. En cas d'exercice de cette promesse, un mécanisme de promesses réciproques est en place entre Casino et Éxito : Casino a accordé une promesse d'achat à Éxito et Casino bénéficie d'une option de vente de la part d'Éxito.

(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. Le contrat ne prévoit pas de livraison physique des titres. Par avenant en date du 27 octobre 2017, la maturité a été prolongée jusqu'en juin 2020. Au 31 décembre 2019, l'instrument porte sur 7,8 millions de titres (soit 2,9 % du capital de GPA) et un notionnel de 332 millions d'euros.

La Société a comptabilisé en provision la juste valeur négative de cet instrument au 31 décembre 2019 pour 178,8 millions d'euros contre une valeur négative de 181,8 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le montant présenté dans le tableau ci-dessus inclut la différence entre le notionnel de l'instrument et la provision comptabilisée.

(4) Le 25 juillet 2018, dans le cadre du plan de cession d'actifs annoncé, le Groupe a décidé de réduire sa participation dans Mercialys via la cession d'un bloc de 15 % des actions, au travers d'un contrat de total return swap (TRS) conclu avec une banque qui les cèdera ensuite sur le marché sur une période allant jusqu'au 28 décembre 2020.

La Société a comptabilisé en provision la juste valeur négative de cet instrument au 31 décembre 2019 pour 15,1 millions d'euros contre une valeur négative de 44,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le montant présenté dans le tableau ci-dessus inclut la différence entre le notionnel de l'instrument et la provision comptabilisée.

Note 18 Risques de change

(en millions de devises)	2019		2018	
	USD	BRL	USD	BRL
Actifs	6,5	-	6,5	-
Passifs	(251,3)	-	(337,1)	-
Position nette au bilan	(244,7)	-	(330,6)	-
Positions hors-bilan	(288,0)	(704,6)	(576,3)	(658,5)
POSITION NETTE TOTALE	(532,8)	(704,6)	(906,9)	(658,5)

Note 19 Risques sur actions

(en millions d'euros)	2019	2018
Valeur comptable des actions propres	28,0	33,0
Valeur de marché (cours fin décembre de 41,71 euros)	34,6	35,0
Dépréciation	-	-
Sensibilité de la dépréciation à une baisse de 10 % du cours	-	(3,3)

Note 20 Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2019	2018
Rémunérations allouées	1,6	1,6
Avances et crédits alloués aux dirigeants	-	-

Note 21 Consolidation

Casino, Guichard-Perrachon est incluse dans le périmètre de consolidation de la société Rallye SA, dont le siège social est établi au 83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris (N° Siren : 054 500 574).

Note 22 Événements postérieurs à la clôture

VESA EQUITY INVESTMENT

Le 20 janvier 2020, Vesa Equity Investment annonce avoir franchi le seuil de 5 % du capital de Casino, Guichard-Perrachon pour atteindre 5,64 % du capital.

PLAN DE SAUVEGARDE RALLYE

En date du 2 mars 2020, la société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et de ses filiales.

COVID-19

Partie de la région Asie / Pacifique, l'épidémie de Covid-19 s'est rapidement étendue au cours des premiers mois de l'année 2020 au monde entier et a poussé les gouvernements de la plupart des pays à prendre des mesures sanitaires drastiques (fermetures des écoles, confinement, restriction de circulation, fermeture des lieux publics...). Ces mesures ont un impact très significatif sur l'activité économique dans tous les pays où le Groupe est présent et il est actuellement impossible de prédire la durée de ces mesures ni leur impact économique final. A ce stade, l'activité pour le Groupe est en forte progression en raison des effets de stockage et d'un déport

de la restauration individuelle et collective vers la consommation du foyer. Compte tenu des incertitudes sur l'évolution future des comportements des consommateurs et des impacts économiques de la pandémie, il est toutefois prématuré de donner une estimation de l'impact financier pour le Groupe et pour la société.

SIGNATURE D'UN ACCORD AVEC ALDI FRANCE EN VUE DE LA CESSIION DE MAGASINS ET D'ENTREPÔTS LEADER PRICE

En date du 20 mars 2020, le groupe Casino a annoncé la signature avec Aldi France d'une promesse unilatérale d'achat en vue de la cession de 3 entrepôts et de 567 magasins du périmètre Leader Price pour une valeur d'entreprise de 735 millions d'euros (incluant un complément de prix de 35 millions d'euros, versé en cas de respect d'indicateurs opérationnels durant une période de transition). Le Groupe reste propriétaire de la marque Leader Price et continuera de la distribuer dans les autres enseignes du groupe, et auprès de franchisés en particulier à l'international.

La réalisation de cette cession interviendra après la consultation des instances représentatives du personnel et sous réserve de l'obtention de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

2.8.4. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
SITUATION FINANCIÈRE DE FIN D'EXERCICE					
Capital social (en millions d'euros)	165,9	167,9	169,8	169,8	173,2
Nombre d'actions émises avec droit de vote	108 426 230	109 729 416	110 996 996	110 996 996	113 197 686
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES (EN MILLIONS D'EUROS)					
Chiffre d'affaires hors taxes	166,2	168,0	162,7	160,7	139,4
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	1 081,2	1 383,6	297,2	386,9	629,2
Impôts sur les bénéfices	(355,1)	(404,7)	(301,1)	(265,2)	(314,2)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(321,2)	1 538,0	394,2	405,5	444,0
Montant du résultat distribué aux actions ⁽¹⁾	-	342,4	346,2	346,3	353,2
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN EUROS)					
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice ⁽²⁾	107 924 134	108 388 996	110 734 374	111 185 050	112 826 784
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	13,31	16,50	5,40	5,86	8,36
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(2,98)	14,19	3,56	3,65	3,94
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	-	3,12	3,12	3,12	3,12
PERSONNEL					
Nombre de salariés (équivalence plein-temps)	12	13	14	16	16
Montant de la masse salariale ⁽³⁾ (en millions d'euros)	9,3	14,6	8,9	11,2	6,7
Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale et œuvres sociales) (en millions d'euros)	2,9	3,5	3,9	3,6	2,3

(1) Pour l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

(2) Hors actions propres.

(3) Hors intéressement.

2.8.5. 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 2019	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
A - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL											
1. FILIALES (50 % AU MOINS DE CAPITAL DÉTENU)											
Distribution Casino France											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	107	2 467	98,91	105 638 556	7 153	4 809	236	761	8 589	(1 751)	-
Casino Participations France											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	2 274	2 528	100,00	2 274 025 819	2 274	2 274			-	228	225
Monoprix											
14-16 rue Marc Bloch 92116 Clichy	78	2 102	100,00	9 795 630	2 526	2 526	295	156	218	394	-
Tevir											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	640	4 492	100,00	640 041 110	3 182	3 182			-	966	1 245
Easydis											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	63	41	100,00	3 953 968	106	106		7	529	1	-
Intexa											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	2	3	97,91	990 844	7	7			-	-	-
Casino Finance											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	240	1 137	100,00	239 864 436	900	900	413	97	-	48	-
Geimex											
15 rue du Louvre 75001 PARIS	-	27	99,96	9 996	108	108			202	7	7
Casino Services											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	-	12	100,00	100 000	19	19			97	-	-
Casino Supply Chain											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	-	-	100,00	1 001	3	-		-	-	-	-
Vindemia Group											
5, impasse du Grand Prado 97438 Sainte-Marie	222	234	100,00	222 382 924	415	198		17	26	9	-
Casino Restauration											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	1	(35)	100,00	1 000 000	236	-		5	90	(54)	-
Ségisor											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	204	1 496	100,00	1 774 479 286	2 026	2 026		394	-	8	-
International											
Cnova NV											
1 Beemdstraat NL 5653 MA Eindhoven	17	379	64,81	223 680 850	452	452			1	(3)	-

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 2019	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU)											
Banque du Groupe Casino											
6, avenue de Provence 75009 Paris	41	173	50,00	206 139	138	138			165	17	-
Uranie											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	45	93	25,95	11 711 600	31	29			1	8	-
Casino Carburant											
1, cours Antoine Guichard 42008 Saint-Étienne	5	6	32,04	1 627 904	4	2			365	(2)	1
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES OU PARTICIPATIONS											
1. FILIALES (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)											
Sociétés diverses					5	3					3
2. PARTICIPATIONS (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)											
Autres sociétés					4	2					
Total des titres de participation					19 586	16 779					
Dont sociétés consolidées					19 586	16 779					
▪ sociétés françaises					19 133	16 326					
▪ sociétés étrangères					453	453					
Dont sociétés non consolidées					0	0					
▪ sociétés françaises					-	-					
▪ sociétés étrangères					-	-					

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.

2.8.6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Casino, Guichard-Perrachon

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

■ Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

■ Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

● Convention de conseil conclue avec la société Euris

Personnes concernées

M. Jean-Charles NAOURI (Président de la société Euris) et la société Euris (administrateur de votre société). Euris, disposant indirectement d'une fraction supérieure à 10 % des droits de vote de votre Société, est une société contrôlante au sens de l'article L. 223-3 du Code de commerce.

Nature

Euris, en tant que maison-mère, conduit la politique de son Groupe et participe à sa stratégie et à son développement.

Dans ce cadre, Euris participe aux réflexions sur l'orientation et l'évolution de l'activité, aux études et à l'optimisation de la structure financière et des ressources de votre Société. Elle apporte aussi son conseil et son assistance dans des domaines stratégiques, en matière juridique, de gouvernance, comptable et fiscale, de communication, de ressources humaines, ainsi qu'à l'occasion de la mise en œuvre d'opérations complexes, en particulier dans les domaines financiers et du développement. À ce titre, elle fournit à votre Société des études et des analyses de façon régulière et à titre ponctuel selon les projets et les réflexions.

Les coûts d'assistance stratégique engagés par Euris sont répartis annuellement entre les filiales concernées, selon des modalités de facturation réaménagées en 2015 suivant les conclusions d'un expert financier externe, par application de clés de répartition les plus généralement admises et d'une marge de 10 %. Ainsi, s'agissant de la facturation aux sociétés holding du Groupe (Finatis, Foncière Euris, Rallye et votre Société), il est appliqué une clé primaire visant, pour chacune d'entre elles, sa quote-part dans les capitaux employés, à savoir ses fonds propres et sa dette financière nette ; ensuite, s'agissant des filiales opérationnelles de votre Société, il est appliqué une clé secondaire visant à répartir le coût au prorata de leur chiffre d'affaires, votre Société conservant 20 % de ce coût.

Par avenant en date du 6 mars 2017, la durée de la convention a été prorogée pour une durée de trois ans avec maintien des mêmes modalités de répartition des coûts engagés par Euris et l'introduction d'une clause d'actualisation annuelle du montant facturé à la Société en fonction de l'évolution des coûts d'assistance stratégique d'Euris et des quotes-parts dans les clés de répartition. La conclusion de ce dernier avenant (approuvé par votre Assemblée générale du 5 mai 2017) avait été autorisée par votre Conseil d'administration au vu de rapports d'experts financiers et d'une expertise indépendante confirmant la pertinence de la méthode de répartition des frais retenue et son adaptation à la mission réalisée, ainsi que d'avis juridiques concluant à la conformité à l'intérêt social de votre Société du renouvellement, à compter de 2017, de la convention et de l'aménagement de sa durée de trois ans.

Lors de sa réunion du 28 janvier 2020, votre Conseil d'administration a autorisé le renouvellement de cette convention pour trois ans selon des modalités inchangées et décidé de son reclassement en convention courante et conclue à des conditions normales, au vu de rapports et d'avis d'experts financiers et juridiques et la recommandation unanime de votre Comité d'audit.

Modalités

Au titre de l'exercice 2019, le montant hors taxes facturé à votre Société s'élève à 870 000 euros.

● Affiliation du Président-Directeur général, M. Jean-Charles NAOURI, au régime d'assurance maladie, invalidité, incapacité et décès

Personne concernée

M. Jean-Charles NAOURI, Président-Directeur général de votre Société

Nature

Le Président-Directeur général est affilié au régime d'assurance maladie, invalidité, incapacité et décès. À ce titre, votre Société est amenée à verser les cotisations patronales correspondantes.

En outre, le Président-Directeur général bénéficie des régimes collectifs et obligatoires de retraites, dont les cotisations résultent d'accords paritaires nationaux.

Modalités

Au titre de l'exercice 2019, les cotisations patronales relatives à la couverture de sécurité sociale et à la couverture de prévoyance se sont établies, respectivement, à 205 522 euros et 1 710 euros.

● Convention de prise en charge de frais avec la société Mercialys

Personnes concernées

MM. Jacques DUMAS et Michel SAVART (administrateurs de la société Mercialys)

Nature

Lors de sa réunion du 13 décembre 2018, votre Conseil d'administration, après avis du Comité d'audit, a autorisé la signature le 14 décembre 2018 d'une convention avec la société Mercialys prévoyant la prise en charge, par votre Société, des frais spécifiques engagés par Mercialys dans le cadre du processus de cession par votre Société de tout ou partie de sa participation dans le capital de Mercialys, à savoir :

- les frais externes, essentiellement de conseils juridiques sur production des justificatifs et dans la limite d'un montant global de 200 000 euros hors taxes jusqu'au 31 décembre 2019 ;
- la rémunération exceptionnelle totale, y compris les charges patronales y afférentes, qui serait versée par Mercialys à son *top management* (les deux dirigeants mandataires sociaux et la Directrice administrative et financière dont les rôles sont clés dans l'organisation et l'accompagnement du processus de cession dans les meilleures conditions), à hauteur d'un montant forfaitaire égal à trois mois de rémunération fixe pour l'année 2018, soit un montant total de 236 250 euros, à majorer des charges patronales correspondant à un montant total estimé de 303 200 euros. Ce montant forfaitaire a été déterminé par Mercialys en considération d'une part, du temps alloué par le *top management* à l'accompagnement de la mise en œuvre de l'opération et d'autre part, d'objectifs de motivation et de rétention des dirigeants concernés. Ce montant, qui se situe dans une fourchette de 10 à 15 % de la rémunération totale cible 2018 des bénéficiaires, est jugé adapté et raisonnable par votre Conseil d'administration.

La prise en charge des rémunérations exceptionnelles du *top management* de Mercialys par la Société était subordonnée, s'agissant des mandataires sociaux de Mercialys, à l'approbation de ces rémunérations par l'Assemblée générale annuelle 2019 de Mercialys, et à la confirmation par Mercialys que les dirigeants ont satisfait aux conditions fixées par Mercialys, soit en particulier leur présence à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2019 de Mercialys. L'Assemblée générale de Mercialys, réunie le 25 avril 2019, a approuvé ces rémunérations. Les mandataires sociaux concernés étant présents à l'issue de l'Assemblée générale, cette convention a produit ses effets en 2019.

Modalités

Le montant de la charge cumulée comptabilisée par votre Société au 31 décembre 2019 s'est élevé à 473 761 euros.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

● Convention de Partenariat immobilier conclue avec la société Mercialys

Personnes concernées

MM. Jacques DUMAS et Michel SAVART (administrateurs de la société Mercialys)

Nature

La convention de Partenariat (la "Convention"), signée le 2 juillet 2012 entre votre Société et Mercialys, pour une durée expirant le 31 décembre 2015, a fait l'objet d'aménagements et de prorogations successifs, ces derniers étant intervenus par acte modificatif en date du 31 janvier 2017, autorisé par votre Conseil d'administration réuni le 15 décembre 2016 et approuvé par l'Assemblée générale du 5 mai 2017. Aux termes de cet acte modificatif, ladite Convention a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2020 et divers aménagements ont été apportés afin d'améliorer les modalités de collaboration entre les parties, tout en maintenant les principes généraux de la convention et l'équilibre originel des droits et obligations respectifs des parties.

Le périmètre de la Convention correspond au domaine d'activité de Mercialys (galeries marchandes et moyennes surfaces, hors magasins alimentaires, c'est-à-dire supermarchés et hypermarchés).

La Convention repose sur les principes suivants :

- Un accès privilégié pour Mercialys aux projets d'immobilier commercial développés par votre Société et/ou ses filiales en France dans son domaine d'activité (droit de priorité).

Les trois types de projets entrant ou pouvant entrer dans le champ d'application de la Convention de Partenariat sont :

- les "Nouveaux Projets" correspondant aux projets entrant dans le périmètre de la Convention, dont votre Société viendrait à décider d'engager le développement et qui font l'objet d'un engagement de présentation par votre Société à Mercialys. Cette dernière a 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" correspondant aux "nouveaux projets" approuvés par les instances de gouvernance des parties qui s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pour parvenir à leur validation ;
- les "Projets Validés" correspondant aux "projets à confirmer" ayant fait l'objet d'une commande.

- Des engagements réciproques et gradués en plusieurs étapes pour accompagner le développement des projets :

- identification des "Projets à Confirmer" (projets en cours de développement n'ayant pas encore atteint un stade de visibilité et de 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 précommercialisation 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 "Upside/downside"), avec possibilité d'asseoir la valorisation de l'actif sur la base d'un TRI projet prévisionnel.

La Convention prévoit 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.

- Une valorisation des projets sur la base des loyers prévisionnels, les modalités de fixation et d'ajustement du prix étant les suivantes :
 - fixation du prix, lors de la passation de la commande, à partir des loyers réels ou prévisionnels déterminés par un expert indépendant, capitalisés sur la base de taux arrêtés selon la typologie des actifs concernés (cf. *infra*), les surfaces prises en compte étant la surface "Gross Leasing Area" (GLA) des centres après extension et en y intégrant la grande surface alimentaire ;
 - 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 deux mois avant l'ouverture au public, sans actualisation du taux de capitalisation.

À cet effet, en vue de tenir compte des fluctuations des conditions de marché, les taux de capitalisation sont révisés par les parties chaque semestre. Les taux de capitalisation applicables au titre de l'exercice 2019 étaient les suivants :

Premier semestre 2019

Type d'actif	Galerie marchande		Retail Parks		Centre-Ville
	France continentale	Corse et Dom-Tom	France continentale	Corse et Dom-Tom	
> 20 000 m ²	5,5 %	6,0 %	6,0 %	6,4 %	5,3 %
5 000 à 20 000 m ²	5,9 %	6,4 %	6,4 %	6,7 %	5,5 %
< 5 000 m ²	6,4 %	6,7 %	6,7 %	7,3 %	6,0 %

Second semestre 2019

Type d'actif	Galerie marchande		Retail Parks		Centre-Ville
	France continentale	Corse et Dom-Tom	France continentale	Corse et Dom-Tom	
> 20 000 m ²	5,6 %	6,1 %	6,1 %	6,5 %	5,4 %
5 000 à 20 000 m ²	6,0 %	6,5 %	6,5 %	6,8 %	5,7 %
< 5 000 m ²	6,5 %	6,8 %	6,8 %	7,5 %	6,1 %

La Convention prévoit, 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.

À 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, un engagement de Mercialys de ne pas investir dans un "Projet Neuf" susceptible d'avoir un impact significatif sur un site à enseigne alimentaire du groupe Casino, sans l'accord de votre Société, un "Projet neuf" étant défini comme :
 - tout projet comprenant un nouveau magasin alimentaire d'une surface de vente supérieure à 1 000 m² situé sur un site vierge ; ou
 - tout centre commercial existant avec une surface alimentaire d'une surface de vente supérieure à 1 000 m² 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 m².

Cette clause de non-concurrence est applicable pendant toute la durée de la Convention et pendant une période de trois ans à compter de la cessation de la Convention.

- Une clause de "rendez-vous" annuelle.

● **Contrat de licence de marques conclu avec la société Mercialys**

Personnes concernées

MM. Jacques DUMAS et Michel SAVART (administrateurs de la société Mercialys)

Nature

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 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.

Paris-La Défense, le 27 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Yvon SALAÛN

Alexis HURTREL

Deloitte & Associés

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET



Chapitre 3

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE	186
3.2. Déclaration de performance extra-financière - DPEF.....	189
3.3. Dialogue avec les parties prenantes.....	193
3.4. Éthique et conformité.....	196
3.5. Politiques et actions déployées.....	199
3.6. Performances extra-financières.....	242
3.7. Table de concordance DPEF	246
3.8. Tables de correspondance ODD - GRI	250
3.9. Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	253
3.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	255

3.1. PRINCIPES D' ACTIONS ET GOUVERNANCE RSE

La politique RSE est définie en cohérence avec les principes éthiques du groupe Casino et sa volonté de respecter et promouvoir les principes affirmés par :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- les conventions fondamentales de l'OIT dont la Convention 29 concernant le travail forcé ou obligatoire, la Convention 87 concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical, la Convention 98 concernant l'application des principes du droit d'organisation et de négociation collective, la Convention 100 sur l'égalité de rémunération ; la Convention 105 concernant l'abolition du travail forcé, la Convention 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession, la Convention 138 concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi, la Convention 182 concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination ;
- le Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*) auquel le Groupe a adhéré en 2009 ;
- les Principes d'autonomisation des Femmes (*Women's Empowerment Principles*) auxquels le Groupe a adhéré en 2016 ;
- l'Accord de Paris sur le Climat et le Protocole de Montréal ;
- les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU.

De par les politiques déployées au titre de ses enjeux prioritaires, le groupe Casino agit directement et indirectement sur 12 ODD (cf. tableau de correspondance ODD pages 250-251).

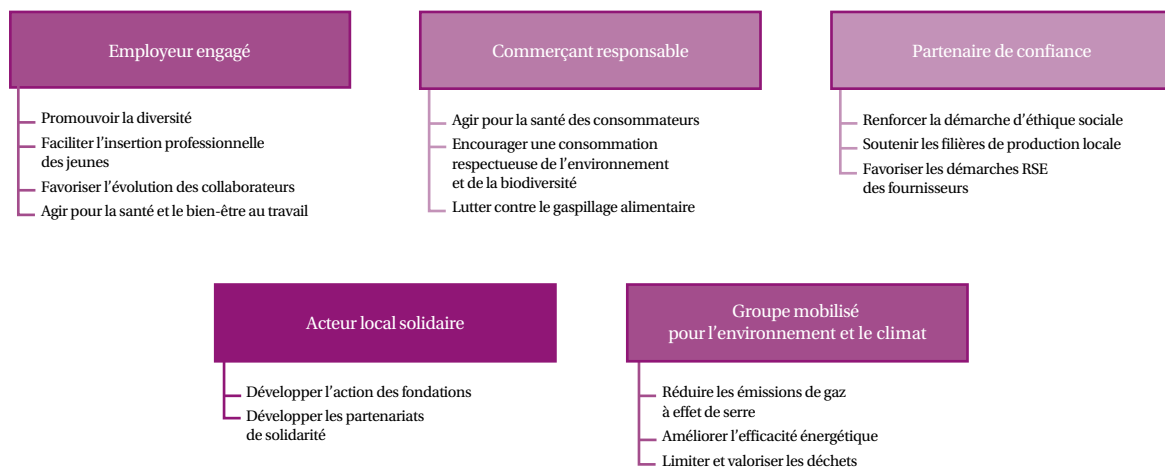
La politique RSE du Groupe a pour ambition de proposer des modes de consommation responsables, et d'améliorer la durabilité de son modèle d'affaires en soutenant la confiance accordée par les principales parties prenantes avec lesquelles il entretient un dialogue constant.

La mise en œuvre de la démarche RSE est un levier de croissance pour le Groupe car elle contribue à :

- renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs ;
- attirer les meilleurs talents ;
- accroître la compétitivité du Groupe par une amélioration de ses impacts environnementaux (énergie, déchets...) ;
- développer les ventes de produits et services responsables et innovants à forte croissance (produits issus de l'agriculture biologique par exemple) ;
- favoriser les relations de confiance et de long terme avec nos parties prenantes (clients, fournisseurs et actionnaires, pouvoirs publics).

La démarche de progrès "Esprit RSE" 2016-2020 s'articule autour de 15 axes prioritaires qui ont été définis à partir des analyses de matérialité et d'impact, et de l'analyse des principaux risques pour le Groupe.

Les engagements et actions associés sont déployés dans le respect des cultures et des pratiques locales des pays dans lesquels le Groupe est implanté.



L'engagement du groupe Casino en faveur du Développement Durable, affirmé dès 2002, s'appuie sur une organisation et une gouvernance associant les dirigeants à tous les niveaux du Groupe et au plus haut niveau de l'organisation.

■ Au niveau Groupe

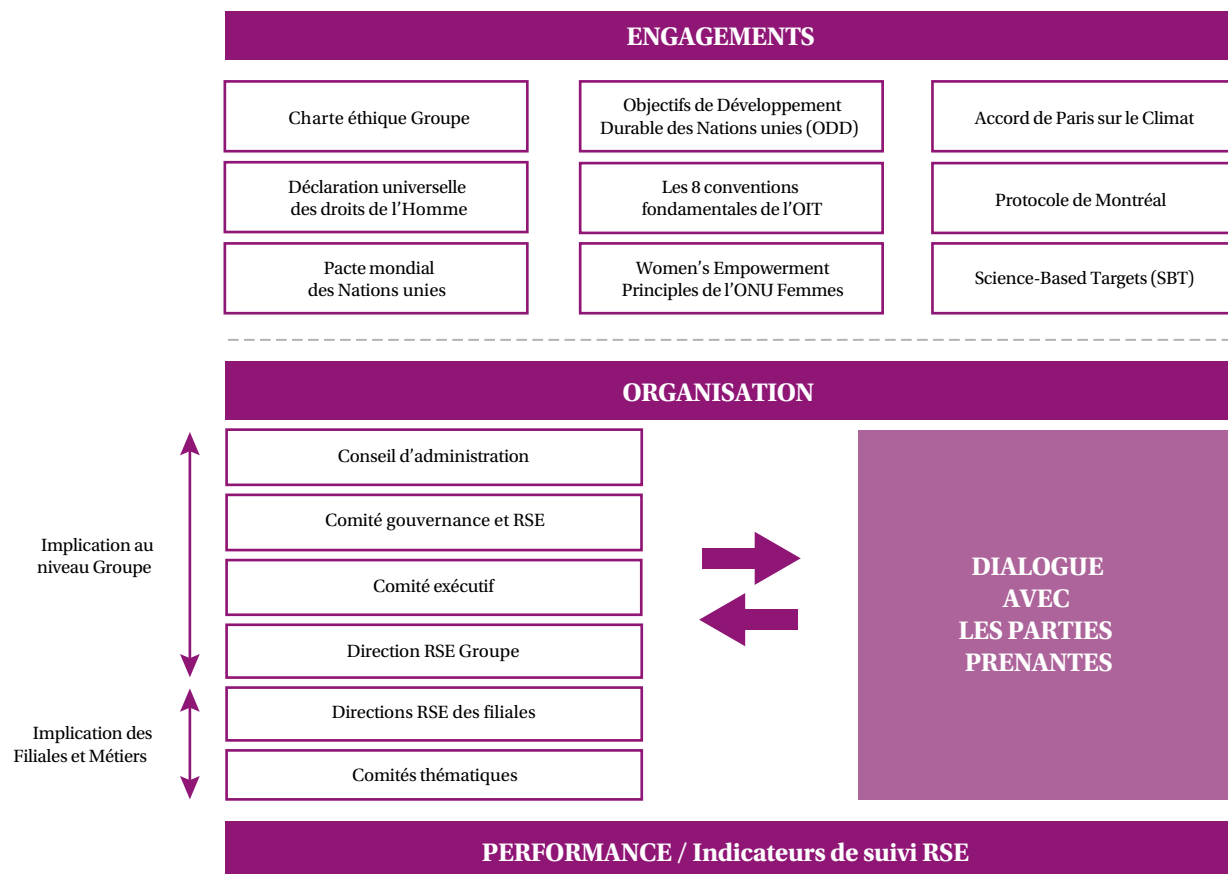
Le Conseil d'administration a souhaité confier au seul Comité de gouvernance et RSE l'examen et le suivi des sujets de responsabilité sociale d'entreprise et d'élargir ses attributions. Dans le domaine de la RSE, ce Comité a pour mission d'examiner, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements et les politiques développés par le Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise, la mise en œuvre de ces politiques et leurs résultats et de formuler au Conseil d'administration tout avis ou recommandation.

Il lui appartient dans ce cadre de s'assurer, en lien avec le Comité d'audit, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à ces domaines de responsabilités et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires. Le Comité examine par ailleurs la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la démarche globale engagée en

faveur de la diversité (mission antérieurement confiée au Comité des nominations et des rémunérations). Il participe également, en lien avec le Comité des nominations et des rémunérations, aux réflexions sur la mise en œuvre de critères de RSE dans la rémunération du dirigeant mandataire social. L'ensemble des attributions du Comité ont été précisées dans la Charte du Comité et le règlement intérieur du Conseil (cf. chapitre 5).

Au 25 mars 2020, le Comité gouvernance et RSE se compose de quatre administrateurs, dont trois membres indépendants selon les critères du Code Afep-Medef. Il est présidé par l'Administratrice référente indépendante, laquelle est par ailleurs membre du Comité d'audit. Les rapports d'activité du Conseil d'administration, du Comité gouvernance et RSE et du Comité d'audit au cours de l'exercice 2019 sont présentés au Chapitre 5 du présent document. Lors de l'Assemblée générale annuelle, la politique RSE du Groupe est présentée aux actionnaires afin de répondre aux éventuelles questions sur son orientation et ses objectifs.

La Direction de la RSE Groupe déploie en France et à l'international, la démarche de progrès "Esprit RSE" en lien avec les différents départements RSE des filiales. Elle est directement rattachée au Secrétaire général du Comité exécutif et reporte à ce comité.



■ Au niveau des filiales et des métiers

Le groupe Casino a mis en place des directions RSE dans les principales filiales en France et à l'international, animées par la Direction RSE Groupe. Les Comités suivants accompagnent également le déploiement de la politique RSE :

- Comité de pilotage ressources humaines ;
- Comité scientifique Nutrition Santé ;
- Comité Qualité France ;
- Comités RSE, en place localement.

Des objectifs Groupe chiffrés à atteindre d'ici 2020 et 2025 ont été définis et validés par la Direction du Groupe, en cohérence avec la démarche de progrès RSE et le modèle d'affaires.

Ces objectifs portent notamment sur :

- l'égalité professionnelle : augmentation de 5 points du pourcentage dans l'encadrement entre 2015 et 2020 ;
- la part du bio dans les ventes : augmentation du chiffre d'affaires réalisé par les produits bio en France (1,1 milliard en 2019). Le Groupe prévoit d'augmenter son chiffre d'affaires bio en France ;
- le bien-être animal : 100 % des œufs de poules commercialisés en magasins à marques propres et nationales sont élevés hors cages en 2020 en France ;
- les emballages : 100 % des emballages plastiques recyclables en 2025 en France ;
- le climat : réduction de 18 % des émissions de Gaz à effet de Serre du Groupe entre 2015 et 2025 sur le scope 1 et 2, et de 10 % entre 2018 et 2025 sur le scope 3 (voir paragraphe 3.5.4.2.).

3.2. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE – DPEF

En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, la Société est tenue d'établir au titre de l'exercice 2019 une déclaration consolidée de performance extra-financière conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. Cette déclaration de performance extra-financière

doit comprendre selon l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, les informations concernant la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales, environnementales et sociétales de son activité. Le présent chapitre 3, le chapitre 1 et le chapitre 4.3 intègrent les informations de la déclaration de performance extra-financière. Afin d'en faciliter la lecture, une table de concordance présentée en pages 246 à 249 permet d'identifier ces informations.

3.2.1. Modèle d'affaires

Pour une présentation des activités et du modèle d'affaires, voir le Chapitre 1 Présentation du groupe Casino – section 1.4. Modèle d'affaires.

3.2.2. Description des principaux risques et enjeux extra-financiers et méthodologie d'identification suivie

Les principaux risques et opportunités RSE du groupe Casino présentés sont identifiés et évalués au travers du processus de cartographie des risques et *via* la réalisation d'analyses de matérialité.

■ (i) L'identification des principaux enjeux RSE via la cartographie des risques Groupe et le processus d'évaluation des risques

L'identification des principaux risques RSE liés aux activités directes et indirectes du Groupe est portée par la Direction des Risques et de la Conformité Groupe et la Direction RSE Groupe (cf. chapitre 4).

Pour 2019, ces deux directions ont établi une méthodologie pour déployer une démarche relative à la gestion des risques RSE sur l'ensemble du Groupe prenant en compte l'impact sur les parties prenantes.

Dans le cadre de cette démarche, en cohérence avec les référentiels sectoriels internationaux, un domaine spécifique RSE a été intégré au catalogue des risques Groupe préexistant. Ce domaine intègre les thématiques associées à l'application des lois relatives au devoir de vigilance, à Sapin 2, à la lutte contre la fraude, et contre le gaspillage alimentaire.

Sur cette base, en 2019, une campagne spécifique d'identification des risques RSE a été menée auprès de l'ensemble des entités du Groupe. Il leur a été demandé d'identifier et d'évaluer leurs 5 principaux risques RSE au regard des impacts sur l'entreprise et sur les parties prenantes. Pour chaque risque retenu, l'entité a identifié les activités de contrôle en place ainsi que les éventuels plans d'action qu'elle mettra en œuvre au cours de l'année 2020 pour réduire le niveau du risque résiduel.

Afin de procéder à l'identification des risques majeurs, les entités ont bénéficié d'un accompagnement méthodologique et d'outils élaborés par la direction Risques et Conformité Groupe et la direction RSE Groupe, dont le catalogue des risques comprenant un descriptif du

risque, les parties prenantes concernées et les principaux impacts sur lesdites parties prenantes, ainsi que des critères et règles de détermination de la probabilité et de l'impact des risques, aussi bien du point de vue du risque brut (avant toute prise en compte du dispositif de contrôle interne mis en place) que du risque net.

Il a été demandé au comité de direction de chacune des entités de viser les résultats émanant de l'identification portée conjointement par les référents experts RSE et Risques de l'entité. Le comité de direction de chacune des entités répondantes a validé en séance les résultats des travaux d'identification et d'évaluation menés conjointement par les référents experts RSE et Risques de l'entité.

Par ailleurs, un groupe de travail, composé du Président du comité de Prévention des risques, du Directeur des Assurances Groupe, du Directeur RSE Groupe, du Directeur Risques et Conformité et Déontologue Groupe et du Directeur du contrôle interne Groupe, a mené spécifiquement un travail d'identification des risques RSE majeurs portés par la société mère.

Les risques majeurs ainsi identifiés sont présentés ci-après au paragraphe (iii).

Cette démarche d'identification des risques RSE s'intègre dans la démarche d'identification des risques Groupe menée annuellement par la direction des Risques et de la Conformité qui, en complément, mène des actions afin de développer la culture du risque au sein du Groupe.

Plus de précisions sont présentées au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel.

En complément, l'analyse des risques de corruption et de trafic d'influence est menée dans le cadre d'une démarche de cartographie des risques spécifique présentée plus en détail au paragraphe 3.4.3 du présent chapitre.

■ (ii) L'identification des principales opportunités RSE via la réalisation d'analyses de matérialité

Soucieux d'identifier et de répondre à ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux majeurs, et d'agir pour un développement économique et responsable de ses activités, le Groupe réalise des analyses de matérialité.

Ainsi, afin d'évaluer et de mettre à jour la politique RSE Groupe, une étude des enjeux les plus stratégiques au niveau du Groupe a été réalisée en 2015. Confiée à un tiers externe, cette étude de matérialité, a permis de prioriser les enjeux RSE et a confirmé la pertinence des 15 priorités qui ont structuré dès 2011 la politique RSE Groupe au regard, notamment, de l'intérêt des parties prenantes, des pratiques sectorielles, des facteurs de risque et des opportunités susceptibles d'impacter le développement du Groupe et la cohérence des initiatives mises en place par chacune des filiales du Groupe. En 2019, un questionnaire envoyé au TOP 200 du Groupe en France a validé les enjeux prioritaires au regard de leurs métiers et de leur perception de la politique RSE du Groupe.

Cette étude a été confortée par des analyses réalisées au niveau des deux principales filiales internationales du Groupe afin d'intégrer les attentes spécifiques des parties prenantes locales :

- En Colombie : en 2016, Éxito a mené une étude de matérialité avec un cabinet de conseil afin de confirmer et prioriser les enjeux identifiés, en prenant en compte les attentes spécifiques locales. En 2018, cette étude a fait l'objet d'une actualisation dans le but de définir, sur 2019, les axes prioritaires d'actions sur les années à venir. Ceux-ci sont en lien avec les principaux enjeux du Groupe, et notamment : sécurité alimentaire et offre de produits responsables, changement climatique, impacts sociaux de la chaîne d'approvisionnement.

- Au Brésil : accompagné d'un cabinet conseil spécialisé en RSE, GPA a réalisé une première analyse de matérialité en 2015, sur la base d'une analyse documentaire, d'entretiens individuels menés auprès de l'entreprise et de partenaires externes, d'une enquête en ligne envoyée aux collaborateurs, fournisseurs et clients de GPA. Cette analyse a été complétée en 2017, à l'aide d'un cabinet externe spécialisé, par une étude approfondie afin de prendre en compte les attentes exprimées par l'*International Integrated Reporting Council* – l'IIRC, les 17 Objectifs de Développement Durable.

■ (iii) Principaux risques et opportunités RSE identifiés

Les principaux risques et opportunités RSE ainsi identifiés sont présentés pour chacune des quatre catégories d'informations (conséquences sociales et environnementales, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption), conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce. Les politiques appliquées et les procédures de diligence raisonnables mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques sont détaillées au sein du présent chapitre aux pages mentionnées ci-dessous, de même que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de suivi et/ou de performance.

Principaux risques RSE	Descriptifs des risques	Revues d'impacts	Politiques et diligences raisonnables	Résultats des politiques et indicateurs clés
Sociétal				
Sécurité alimentaire	Risque de crise sanitaire causée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un défaut de qualité/conformité/sécurité des produits, ▪ un défaut d'application des procédures de retrait/rappel des produits, entraînant une intoxication alimentaire. 	Impact sur la santé des consommateurs (intoxication alimentaire, indigestion alimentaire). Impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier.	Démarche commerçant responsable <i>cf. § 3.5.3.1.</i> Qualité des produits : dispositif de management de la qualité (organisation dédiée et experts, standard IFS, audits réguliers, analyses qualité, procédures et outils de traçabilité, de retrait-rappel et de gestion de crise). Politique de retrait des produits.	Nombre d'analyses qualité (microbiologiques et physico-chimiques) des produits à marque propre.

Principaux risques RSE	Descriptifs des risques	Revues d'impacts	Politiques et diligences raisonnables	Résultats des politiques et indicateurs clés
Environnement				
Changement climatique	<p>Risque de non-respect des engagements pris par le Groupe et validés par la <i>Science Based Target Initiative</i> en matière de réduction de son empreinte carbone causé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'absence de diminution des émissions de gaz à effet de serre du Groupe dus à la quantité de fuites de fluides frigorigènes et au type de fluides utilisés ; l'absence de diminution des émissions de gaz à effet de serre du Groupe dus à la consommation d'électricité du Groupe. 	<p>Augmentation des émissions de gaz à effet de serre globaux participant à l'augmentation des événements climatiques extrêmes.</p> <p>Impact sur l'offre de produits commercialisés par les magasins avec des changements des comportements d'achat des clients.</p> <p>Impact sur l'accès aux financements.</p> <p>Impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier.</p>	<p>Démarche acteur engagé en faveur de l'environnement et du climat</p> <p><i>cf. § 3.5.4.2. et 3.5.4.2.1.</i></p> <p>Lutte contre les dérèglements climatiques <i>via</i> une stratégie bas-carbone basée notamment sur la réduction des émissions liées aux fluides frigorigènes : maintenance préventive des installations existantes, augmentation de la part de fluides à faible pouvoir de réchauffement climatique, remplacement progressif des équipements froid.</p> <p><i>En complément, se référer à la gestion du risque "Changement climatique" telle que présentée à la section 4.3.3.</i></p>	<p>Émission Gaz à Effet de Serre en Valeur absolue : Scope 1+2 (<i>teqCO₂</i>)</p> <p>Émissions Gaz à Effet de Serre liées aux fluides frigorigènes par mètre carré de surface de vente (<i>KgeqCO₂/m²</i>)</p> <p>Émissions Gaz à Effet de Serre liées à la consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente (<i>KgeqCO₂/m²</i>)</p>
Droits de l'Homme / Environnement				
Impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	<p>Risque de non-respect par les fournisseurs de la réglementation et des engagements pris par le Groupe en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> droits humains et de libertés fondamentales : travail d'enfants, travail forcé, discriminations, liberté d'association, salaire minimum, santé et sécurité, conditions de travail, etc. pollution des eaux et des sols, émissions de gaz à effet de serre, déforestation, gestion durable des ressources et gestion des déchets. 	<p>Impact sur les travailleurs (santé/sécurité...) de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Sanctions en cas de non-respect des dispositions de la loi du 27 mars 2017 (devoir de vigilance).</p> <p>Impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier.</p>	<p>Démarche commerçant responsable</p> <p><i>cf. § 3.5.3.3. et 3.5.3.4.</i></p> <p>Contrôler et améliorer les impacts sociaux de la chaîne d'approvisionnement : démarche d'évaluation des risques sociaux, humains de ses fournisseurs et filières, démarche de contrôle et d'amélioration des fournisseurs des produits à marque propre situés dans les pays à risque, notamment au regard du devoir de vigilance, plan de vigilance prévu au I de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.</p>	<p>Nombre d'audits ICS (sociaux et environnementaux) réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe.</p> <p>Part des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant un statut Acceptable.</p>

Principaux risques RSE	Descriptifs des risques	Revues d'impacts	Politiques et diligences raisonnables	Résultats des politiques et indicateurs clés
Social				
Lutte contre les discriminations/ Diversité / Égalité professionnelle	Risque de non-conformité réglementaire et/ou non-respect des engagements pris par l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité.	Impact sur le niveau d'engagement des équipes et l'attractivité de l'entreprise (marque employeur). Mise en jeu de la responsabilité de l'employeur pour non-respect des dispositions légales et réglementaires. Impact sur la performance économique de l'entreprise. Impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier.	Démarche employeur engagé <i>cf. § 3.5.1.1. et 3.5.1.2.</i> Promouvoir la diversité et l'égalité des chances : lutte contre les discriminations et les stéréotypes, action en faveur de l'insertion et du maintien des travailleurs handicapés, action en faveur de la diversité intergénérationnelle. Action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.	Part de femmes parmi les cadres
Corruption				
Corruption / Bonnes pratiques des affaires	Risque de non-conformité aux lois et réglementations (dont loi Sapin II) en matière de corruption.	Impact sur le niveau d'engagement des collaborateurs. Sanctions en cas de non-respect de la réglementation Sapin II. Impact sur la relation avec les parties prenantes (confiance, qualité de la relation...). Impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier.	Respect de l'éthique et de la conformité <i>cf. section 3.4.</i> Engagement dans la lutte contre la corruption : Comité d'éthique Groupe, Code d'éthique et de conduite des affaires, cartographie des risques de corruption, réseau de déontologues, formation et sensibilisation à la politique du Groupe en termes d'éthique et de lutte contre la corruption.	Nombre de cas de corruption avérés

Pour plus d'informations, se référer à la section 4.3.3. Principaux facteurs de risques, Risques liés à la Responsabilité sociale de l'Entreprise - RSE.

Concernant les performances extra-financières, se référer à la section 3.6., pages 244 et 245.

Le groupe Casino est par ailleurs attentif aux enjeux RSE présents dans le cadre de ses activités et en lien avec son modèle d'affaires (voir chapitre 1). Des actions sont ainsi menées, en complément des principaux risques RSE susmentionnés, en matière de :

- dialogue social/accords collectifs et impacts sur la performance de l'entreprise et conditions de travail (cf. paragraphe 3.5.1.3. du présent chapitre) ;
- développement d'une offre de produits responsables (cf. paragraphes 3.5.3.2. et 3.5.4.5.) ;

- développement de produits sains (cf. paragraphe 3.5.3.2.) ;
- respect du bien-être animal (cf. paragraphe 3.5.3.5. du présent chapitre) ;
- lutte contre le gaspillage alimentaire (cf. paragraphe 3.5.4.4. du présent chapitre) ;
- engagements en faveur de l'économie circulaire (cf. paragraphe 3.5.4.3. du présent chapitre) ;
- satisfaction des clients (cf. section 3.3.2.) ;
- lutte contre la précarité alimentaire (cf. paragraphe 3.5.2.1. du présent chapitre) ;
- ancrage local (cf. paragraphe 3.5.4.2.4.).

Le risque relatif à l'évasion fiscale a été examiné dans le cadre de l'analyse de risques RSE et a été jugé comme non significatif.

3.3. DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Depuis de nombreuses années, le Groupe entretient 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-créer

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.

3.3.1. Partenaires sociaux et collaborateurs

La construction des politiques de ressources humaines et de RSE s'appuie sur un dialogue régulier avec les collaborateurs et les partenaires sociaux. Le Groupe mène de nombreuses actions en faveur du dialogue social et met en place des outils d'écoute et d'échanges avec les collaborateurs. Ces dispositifs et outils sont présentés au paragraphe 3.5.1.3.

Ainsi, en France, la Direction et les organisations syndicales représentatives ont souhaité la mise en place d'un accord portant sur la RSE au sein de Casino dès 2014. Un second accord a été signé pour

la période 2017-2020. En 2019, la direction RSE a présenté le bilan des actions menées lors de la commission de suivi mise en place avec les organisations syndicales représentatives.

Par ailleurs, des enquêtes d'engagement et/ou des sondages sont mis en place, notamment au sein de Monoprix, afin de prendre en compte les attentes des collaborateurs. En 2019, un questionnaire a été envoyé au TOP 200 du Groupe en France afin de valider les enjeux prioritaires au regard de leurs métiers et leurs perceptions de la politique RSE du Groupe.

3.3.2. Clients

Afin d'être à l'écoute des clients et de leurs attentes, la politique du Groupe pour améliorer le service client favorise un dialogue de qualité s'appuyant sur les outils suivants, déclinés par enseigne :

- Une organisation dédiée : chaque enseigne du Groupe dispose d'un service client accessible, en continu, par téléphone (numéro vert gratuit), courrier, ou internet permettant d'obtenir des informations sur les magasins, les produits, et de répondre aux questions.
- Des programmes de formation à la satisfaction et à l'écoute clients qui sont déployés régulièrement.
- Les réseaux sociaux : le groupe Casino et ses enseignes sont présents sur les différents réseaux sociaux afin d'échanger en temps réel avec leurs clients et répondre à leurs questions.
- Des enquêtes et questionnaires de satisfaction réalisés par l'ensemble des enseignes du Groupe. En France, notamment, chacune des enseignes mène 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 éventuels, allant de la propreté du magasin, à la qualité du service, aux produits vendus. Mesuré dans l'ensemble des entités du Groupe, le taux de satisfaction client est suivi et analysé. À titre d'exemple, le taux de satisfaction clients de l'enseigne Assai au Brésil se maintient à plus de 96 % depuis 2018. En Colombie, Éxito réalise une centaine d'enquêtes clients par magasin ainsi que des enquêtes par mail. Près de 59 000 clients ont ainsi été sondés en 2019 permettant de définir et suivre un niveau de satisfaction évalué à plus 93 %.
- Des reporting sont élaborés et transmis aux services concernés (achats, marketing, magasins) pour mise en place d'actions correctives et préventives.
- Des programmes de fidélité : afin d'améliorer la satisfaction client et l'écoute des besoins, des programmes de fidélité sont mis en place par les principales enseignes du Groupe. Ils constituent un outil privilégié pour répondre à leurs attentes en leur proposant des offres préférentielles adaptées à leurs habitudes d'achats. À titre d'exemple, le programme développé par Éxito rassemble ainsi plus de 5 millions de personnes et est le plus important de Colombie.

L'ensemble de ce dispositif permet de mesurer la satisfaction des clients et de comprendre leurs attentes.

Pour répondre à leurs attentes en matière de consommation responsable, le Groupe fait évoluer ses concepts de magasins et ses gammes de produits.

Ainsi :

- Le Groupe a continué à développer ses enseignes dédiées au bio dont Naturalia qui compte plus de 200 magasins (188 en 2018) et quatre magasins 100 % Vegan, et Casino#bio inauguré en 2019. Franprix a lancé, après le concept Noé créé en 2018, son nouveau modèle dénommé Darwin axé sur le bio, le vrac, et la réduction de l'impact plastique.
- En Colombie, Grupo Éxito a ouvert, fin 2019, son dixième magasin Carulla Fresh Market, dédiés à la consommation responsable avec une offre renforcée de produits locaux, issus de l'agriculture biologique. Des produits sans gluten, des produits allégés en sodium et/ou en sucre ainsi que des produits dédiés aux consommateurs végétariens et végétaliens sont également proposés pour répondre aux attentes de tous ses clients.
- Le groupe Casino développe les gammes de produits issus de l'agriculture biologique, et prend en compte les attentes des consommateurs afin de faire évoluer son offre. Ainsi, en 2019, la marque Casino a supprimé intégralement le dioxyde de titane des produits alimentaires et pris l'engagement d'apposer le Nutri-score sur 100 % des produits alimentaires à marque propre d'ici à 2021 et d'optimiser plus de 1 000 produits.
- Les politiques en matière d'éthique, de bien-être animal et d'impact environnemental des produits sont aussi des sujets d'intérêt pour les consommateurs, qui font écho aux politiques développées par le Groupe (cf. section 3.5.3.).

3.3.3. Fournisseurs

Le groupe Casino entretient, depuis son origine, une relation de proximité avec ses fournisseurs.

Il engage un dialogue régulier et constructif :

(i) Avec ses fournisseurs à marques propres dont les PME.

En France, le groupe Casino a nommé une personne référente auprès des PME afin de faciliter leurs relations avec la centrale de référencement AMC. Elle joue également le rôle de médiateur pour les différends commerciaux avec tous les types d'industriels. Elle participe également aux travaux de la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) et de l'ANIA (Association nationale des industries alimentaires), du Club d'Entreprise Agro-développement, soutient le *think tank* "Open Agrifood" et organise des rencontres semestrielles dans le cadre du forum PME afin de prendre en compte les attentes et les problématiques des PME sur leurs marchés. Une charte favorisant les relations commerciales entre les PME et les enseignes du groupe Casino vient d'être renouvelée pour 3 ans avec la FEEF.

Afin d'accompagner ses fournisseurs dans leurs démarches RSE :

- le groupe Casino les incite à autoévaluer leurs pratiques RSE en utilisant la plateforme mise en place avec les quatre organisations professionnelles que sont l'ANIA, la FEEF, COOP de France et la FCD (Fédération du commerce et de la distribution) dont le Groupe est membre. Ce portail (www.valo-rise.com) a pour objectif de rendre plus accessible la démarche d'autoévaluation RSE des fournisseurs, de la TPE aux très grands groupes internationaux, grâce à une saisie unique des données pour plusieurs enseignes de la grande distribution. Cette plateforme permet :
 - d'autoévaluer la performance RSE des fournisseurs avec un référentiel unique basé sur l'ISO 26 000 décliné en six axes : Gouvernance, Environnement, Communautés/développement local, Consommateurs, Loyauté des pratiques, social/droits de l'homme,
 - de faciliter le pilotage des démarches RSE,
 - de valoriser l'engagement RSE de l'ensemble des acteurs de la chaîne,
 - et d'appréhender le niveau de maturité des fournisseurs.

En 2019, 236 fournisseurs du groupe Casino pour 418 sites de production ont autoévalué leur politique RSE (300 en 2018 et 171 en 2017).

- les enseignes soutiennent aussi le label "entrepreneurs engagés", développé par la FEEF, afin de promouvoir les PME auprès des consommateurs en les rassurant sur l'origine et la fabrication des produits, et en contribuant à donner du sens à leurs actes d'achat ;
- les centrales d'achats du Groupe développent, en partenariat avec les fournisseurs, des produits innovants répondant aux attentes des consommateurs de plus en plus soucieux de leur santé et de l'impact de leur consommation sur l'environnement.

Ainsi, en France, la centrale d'achats du groupe Casino (AMC – Achats Marchandises Casino) a rassemblé en 2019, en présence de ses différentes enseignes dont Monoprix, Franprix, Casino Supermarchés et Géant Casino, 107 industriels lors de son colloque "CAP 2020". Les objectifs étaient de présenter aux industriels le socle des engagements qualité et RSE communs aux différentes entités du Groupe et leur proposer de travailler ensemble pour développer ou retravailler des produits afin qu'ils soient conformes aux attentes du groupe Casino en termes principalement de politique "santé-nutrition" et "emballage".

En Colombie, Éxito s'est engagé à soutenir les producteurs locaux en créant des partenariats avec des ONG et structures reconnues telles que la Clinton Foundation et Salva Terra Fundación. Les producteurs bénéficient d'un programme d'accompagnement (assistance technique, amélioration de la productivité, gestion des livraisons...) et d'une garantie d'achat de leurs produits au meilleur prix, contribuant au développement économique et social local.

Preuve de son engagement avec les PME, le Groupe a reçu, en 2019, deux Grés d'Or qui récompensent les meilleures collaborations entre une PME et une enseigne. Un jury d'experts en médias, conseils et services, sélectionné par la Fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France (FEEF), récompense les partenariats durables qui s'appuient sur des solutions novatrices au service du client.

- (ii) Avec ses principaux fournisseurs de marques nationales afin de partager les objectifs RSE et les priorités, et/ou de mettre en place des projets de collaboration. À titre d'exemple, le Groupe mène des opérations conjointement avec ses fournisseurs au profit de la Fédération Française des Banques Alimentaires, Handichiens, etc.
- (iii) Avec les filières : le Groupe a développé plus de 140 partenariats de long terme avec des coopératives et des filières agricoles. Il a mis en place notamment une filière "Charolaise Label Rouge", une filière "Poulet Bio" avec des acteurs mayennais portant sur une durée de 5 ans avec des volumes de production garantis. Le Groupe poursuit le développement de la filière d'approvisionnement sur les œufs de plein air à marques de distributeur, origine France, produits dans des élevages dans lesquels les poules vivent en plein air, sont nourries avec des céréales 100 % d'origine française, sans OGM et ne reçoivent aucun traitement antibiotique. En janvier 2020, le Groupe est le premier distributeur français à avoir retiré de ses linéaires les œufs de poules élevées en cage en MDD et en marques nationales.

3.3.4. Collectivités locales

Par l'implantation de ses magasins en France, dans les centres-villes, centres-bourgs et les zones rurales, le Groupe contribue au développement économique des territoires.

Les services de développement des enseignes et la Direction des Relations Extérieures entretiennent un dialogue constant avec les collectivités territoriales.

En effet, le Groupe propose des formats commerciaux adaptés aux spécificités des territoires (Petit Casino, Spar, Vival, Monoprix...). Il est partenaire de l'Association des Maires Ruraux de France, de

l'Association des Petites Villes de France (APVF), de Villes de France, de France Urbaine, de Centre-Ville en Mouvement (CVM), de l'Association Nationale des Pays et des Pôles territoriaux (ANPP) et de Sites et Cités Remarquables, afin d'accompagner la vie commerciale des villes et, dans certains cas, la revitalisation des centres urbains et de la ruralité.

En étroite concertation avec les collectivités, Casino contribue à repenser l'équilibre entre le commerce intra-muros et la périphérie et s'inscrit dans le programme national "Action Cœur de Ville". Le Groupe engage ainsi un dialogue avec des parties prenantes locales lors de la création, de l'aménagement et de la fermeture de magasins.

3.3.5. Communautés locales

Le Groupe interagit avec les communautés locales au travers des actions de solidarité, d'éducation et d'aide à l'insertion professionnelle menées par ses Fondations d'une part (cf. section 3.5.2.) et l'action locale de ses magasins d'autre part.

En France, les magasins organisent plusieurs fois par an des collectes au profit d'associations locales. Monoprix soutient ainsi la Protection Civile de Paris pour sa collecte annuelle de kits d'hygiène et de première nécessité : environ 4 000 kits sont ainsi constitués chaque année.

En Amérique du Sud, Extra, par le biais de l'Instituto GPA, et en collaboration avec ses partenaires locaux, a restructuré sa stratégie d'investissement social, se concentrant sur une offre de formations aux métiers du commerce pour les personnes défavorisées et sur la distribution de produits alimentaires.

Le Groupe est engagé dans le soutien des réseaux des banques alimentaires en France et à l'international, et contribue en mettant en place dans ses magasins des ramasses, et en soutenant les actions de collecte nationale (cf. section 3.5.2.1.).

3.3.6. Organisations partenaires (ONG et associations)

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 l'Initiative for Compliance and Sustainability (ICS), d'Entreprises pour les Droits de l'Homme, du Consumer Good Forum. Il est partenaire de la Earthworm Fondation, association dont l'objectif est de transformer les chaînes d'approvisionnement afin de les rendre plus durables et de lutter contre la déforestation.

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), le Global Compact France, ONU Femmes, l'Observatoire de la Parentalité, le Réseau national des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, la Fondation Agir Contre l'Exclusion en tant que membre Fondateur. Il participe, pour les enjeux environnementaux, aux travaux du Pôle Éco-conception et Management du Cycle de Vie de Saint-Étienne, de Perifem (Association technique du Commerce et de la Distribution), et des éco-organismes : Éco-Systèmes, Citéo, Corepile, Recylum. Depuis 2017, il a noué un partenariat avec 3 organisations de la protection animale – LFDA, CIWF et OABA – afin de contribuer à la mise en place d'un étiquetage national sur le niveau de bien-être animal de la filière volaille (cf. paragraphe 3.5.3.5.). Ce partenariat a permis de définir un référentiel sur le niveau de bien-être animal tout au long de la vie de l'animal.

À l'international, les entités entretiennent également un dialogue avec leurs parties prenantes : au Brésil, GPA est 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 Cempre (*Compromisso Empresarial para Reciclagem – Corporate Commitment for Recycling*) qui a pour objectif de favoriser la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets, est membre du GTPS (*Grupo de Trabalho para Pecuaria Sustentavel – Sustainable Livestock Working Group*), de l'institut InPACTO qui œuvre pour l'éradication du travail forcé au Brésil, et du *Global Compact*. En Argentine, Libertad soutient l'ARSE (Institut Argentin de la RSE) et le *Global Compact*. Éxito, en Colombie, interagit avec différentes parties prenantes nationales dont le SENA (Service national pour l'Apprentissage) et internationales comme le TFA 2020, le Consumer Good Forum dont il est membre depuis 2007.

En 2019, le Groupe a répondu aux différentes sollicitations et questionnaires des ONG reconnues, notamment sur les enjeux climatiques, du bien-être animal, des pesticides ou encore de la déforestation.

3.3.7. Communauté financière et extra-financière

Le Groupe entretient un dialogue régulier avec les acteurs de l'investissement socialement responsable ISR (agences de notation, fonds d'Investissement Socialement Responsable) en répondant à leurs sollicitations d'entretiens ainsi qu'aux demandes d'informations. Le Groupe a répondu en 2019 à plusieurs demandes et questionnaires

portant sur les enjeux climatiques, nutritionnels, le bien-être animal ou encore sur la gouvernance d'entreprise. Le Groupe répond prioritairement aux sollicitations des agences et questionnaires de notation extra-financière suivants : Vigeo-Eiris, FTSE4GOOD, Sustainalytics, MSCI, ISS-OEKOM, Robecosam et CDP.

3.4. ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Le groupe Casino considère qu'agir avec intégrité, équité et honnêteté est une composante clé de la performance durable. Les principes éthiques du groupe Casino sont réaffirmés auprès des parties prenantes dans la Charte Éthique Groupe, qui comprend neuf engagements, et au sein de la Charte Éthique fournisseurs (cf. paragraphe 3.5.3.3.).

De par son adhésion au Pacte mondial des Nations unies en 2009 et sa Charte Éthique Groupe, le groupe Casino affirme son engagement dans la lutte contre la corruption et dans le respect des lois, principes, normes et réglementations nationales et internationales, ainsi que dans les principes de transparence et de bonne gouvernance.

3.4.1. Comité Éthique Groupe

Le Comité Éthique Groupe, mis en place en 2016, est chargé du pilotage du dispositif éthique, en particulier de la lutte contre la corruption, et de s'assurer de sa prise en compte par les entités du groupe Casino.

Ses missions consistent principalement à :

- valider le cadre du programme de conformité anticorruption et les procédures associées ;
- promouvoir la présentation, la compréhension et la mise en œuvre du programme de conformité anticorruption du groupe Casino ;
- prendre en compte les orientations décidées par la Direction générale du Groupe ;
- mettre en place et animer un réseau de déontologues au sein du groupe Casino ;

La mise en œuvre du programme de conformité et de lutte contre la corruption est sous la responsabilité de la Direction générale de chacune des entités du groupe Casino, laquelle met en œuvre le Code d'éthique et de conduite des affaires et déploie ses lignes directrices selon les spécificités de ses activités et/ou de son implantation géographique, ainsi que de la réglementation applicable, tout en reportant au Comité Éthique du Groupe.

- s'assurer de la conduite d'actions de formation et de sensibilisation par les entités opérationnelles ;
- s'assurer de la mise en place effective de plans de prévention adaptés aux types d'incidents constatés au sein d'entités opérationnelles ou de directions fonctionnelles.

Dans le cadre de leurs missions, le Comité Éthique Groupe et le Déontologue Groupe s'assurent de la mise en place d'un dispositif de lutte contre la corruption conforme aux exigences légales et de son bon fonctionnement. Ils s'appuient sur les travaux de la Direction des Risques et de la Conformité et de la Direction de l'Audit interne. Le Déontologue Groupe rend compte semestriellement au Comité gouvernance et RSE et au Comité d'audit Groupe des politiques et plans d'action déployés.

3.4.2. Code d'éthique et de conduite des affaires

Outre les neuf principes de la Charte Éthique Groupe, un Code d'éthique et de conduite des affaires, déployé au sein du groupe Casino, précise les règles de conduite, les principes d'actions et les obligations éthiques que chaque collaborateur doit observer en toutes circonstances dans l'exercice quotidien de ses activités.

Il est attendu de chaque collaborateur qu'il agisse en stricte conformité avec les lois et règlements, fasse preuve de loyauté et d'honnêteté et se comporte avec une éthique professionnelle exemplaire.

Le Code d'éthique et de conduite des affaires présente la politique du groupe Casino en matière d'éthique des affaires et de comportement individuel. Il est destiné à l'ensemble des collaborateurs, ainsi qu'aux dirigeants et administrateurs du groupe Casino, des sociétés du groupe Casino, à savoir les sociétés filiales et les sociétés contrôlées. Il définit les valeurs qui sont au cœur de la culture du groupe Casino : la conformité aux lois et règlements, l'intégrité, la loyauté, la transparence, l'honnêteté et le respect d'autrui.

Ce Code, qui est illustré de cas concrets, couvre les sujets suivants : conflits d'intérêts, lutte contre la corruption (dont les règles relatives

aux cadeaux et invitations), relations avec les agents publics (dont l'interdiction de contributions au nom du groupe Casino à des candidats, partis politiques, organisations ou autres entités politiques), recours à des intermédiaires, libre concurrence, confidentialité des informations (dont protection des informations confidentielles ou sensibles et prévention des délits d'initié), protection des données à caractère personnel, protection des actifs du groupe Casino, exactitude et fiabilité de l'information financière.

Le groupe Casino réprouve la corruption sous toutes ses formes et veille à ce que ses collaborateurs s'impliquent pour faire respecter ce principe. Il s'est engagé résolument à se conformer strictement à la réglementation en matière de lutte contre la corruption en France et dans les pays où il exerce ses activités, à poursuivre une démarche d'amélioration continue de détection et de prévention des risques de corruption et à sanctionner les pratiques répréhensibles ou non conformes.

Les valeurs et règles fixées sont communiquées aux partenaires du Groupe dans le cadre de ses activités (prestataires, fournisseurs, clients, acteurs publics, intervenants ponctuels, etc.).

3.4.3. Cartographie des risques de corruption

Afin de se conformer aux dispositions de la loi Sapin II, le groupe Casino a établi en juin 2017 une cartographie des principaux risques de corruption et de trafic d'influence au niveau Groupe, laquelle a été présentée au Comité Éthique Groupe et au Comité d'audit Groupe. Cette cartographie a été mise à jour en juin 2018 sur la base du suivi de la mise en œuvre de plans d'action définis et mis en œuvre au niveau central et/ou au niveau des entités afin de renforcer certaines zones de faiblesses identifiées *via* l'exercice de cartographie des risques.

Au cours du 2nd semestre 2018, le groupe Casino s'est fait accompagner par un consultant externe afin d'élaborer et de déployer sur deux entités pilotes une méthodologie complémentaire dite "bottom up" de cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence au niveau entité. Cette méthodologie est progressivement déployée en 2019 et 2020 dans toutes les entités du groupe Casino sous la supervision de la Direction des Risques et de la Conformité Groupe.

3.4.4. Réseau de déontologues – prévention et alerte

Le groupe Casino a procédé en 2017 à la nomination d'un Déontologue Groupe, membre du Comité Éthique Groupe, et d'un Directeur des Risques et de la conformité, dont la responsabilité est de déployer le dispositif éthique du groupe Casino et d'animer le réseau des déontologues mis en place dans chaque entité en France et d'interagir avec les filiales internationales, qui disposent d'un comité d'éthique ou assimilé. Les collaborateurs du groupe Casino peuvent s'adresser au réseau des déontologues au moyen de lignes spécifiques d'alerte éthique confidentielles et sécurisées pour reporter tout signalement qu'ils considèrent contraires au Code Éthique Groupe.

Le réseau des déontologues s'assure de la bonne compréhension par les collaborateurs des principes et valeurs du groupe Casino, répond aux questions, reçoit les alertes, les analyse et les traite, garantit la confidentialité et, selon leur caractère de gravité, en informe le Déontologue Groupe et le Comité Éthique Groupe, dans le respect de l'anonymat des lanceurs d'alerte et des personnes faisant l'objet du signalement, conformément aux exigences de la loi Sapin II.

Au Brésil, en Colombie et en Argentine, des dispositifs d'alerte (*whistleblowing*), accessibles en continu, sont mis à disposition des collaborateurs et des parties prenantes externes. Promus *via* les supports de communication interne ou externe (site web des entités), ils permettent aux collaborateurs, aux clients, fournisseurs, actionnaires et aux tiers ayant des liens commerciaux ou contractuels, de signaler en toute confidentialité par courriel, ou *via* une ligne téléphonique, des faits éventuels intentant aux principes d'intégrité, de transparence, de dignité ou d'équité. Les alertes remontées *via* ces canaux font l'objet de rapports, qui sont étudiés par les comités d'éthique de chacune des entités concernées.

Des statistiques concernant le nombre d'alertes reçues et traitées, classées par typologie de cas, font l'objet d'une présentation au Comité gouvernance et RSE, et au Comité d'audit Groupe sur une base semestrielle.

3.4.5. Formation et sensibilisation

Afin de développer une culture d'éthique et de transparence, les dispositifs de formation et de sensibilisation déployés dans les filiales du groupe Casino ont été poursuivis en 2019.

En France, les actions mises en place ont, en particulier, porté sur :

- la formation, depuis 2017, de plus de 10 000 collaborateurs à la politique du groupe Casino en termes d'éthique et de prévention de la corruption. Plus particulièrement, en 2019, 1 000 collaborateurs parmi les populations considérées comme les plus exposées au risque de corruption ont été sensibilisés au cours de 12 sessions animées en présentiel par des membres de la Direction des Risques et de la conformité, dont le Déontologue Groupe, et un avocat spécialisé ;
- la sensibilisation des Comités de direction ou Comités exécutifs des entités *via* l'intervention du Déontologue Groupe lors de réunions dédiées ;
- la sensibilisation de tous avec la mise en place d'un dispositif d'affichage sur tous les sites administratifs rappelant les principes du Code d'éthique et de conduite des affaires, l'envoi individuel d'une brochure explicative, la diffusion des messages *via* les intranets ;
- la mise en ligne de tutoriels sur les thématiques suivantes :
 - procédure de recueil des signalements,
 - référencement des tiers,
 - prévention de la corruption (mise à jour de la version déployée fin 2016) ;

- le renforcement des mesures prises lors du référencement des fournisseurs et la formation des acheteurs au contrôle renforcé attendu. À l'international, les actions suivantes ont été déployées :

En Colombie, le programme dénommé "Transparencia", fait l'objet d'une campagne annuelle d'affichage sur des thèmes spécifiques du programme d'éthique. Par ailleurs, les nouveaux collaborateurs suivent un parcours de formation en *e-learning* couvrant les thèmes de la politique de transparence d'Éxito.

En Argentine, un programme de formation a été déployé pour accompagner la diffusion de la Charte éthique de Libertad, en vue de sensibiliser les collaborateurs à la lutte contre la corruption.

Au Brésil, dans le cadre de son dispositif de lutte contre la corruption, GPA déploie des sessions de formation à destination des managers ayant des postes jugés à risques (département achat notamment), de toute personne nouvellement embauchée, ainsi qu'à destination de fournisseurs et prestataires de service.

L'évaluation de l'efficacité de l'ensemble de ces dispositifs est inscrite au plan d'audit interne selon les entités.

3.4.6. Autres actions du programme de conformité

Les autres principales actions initiées en 2019 ont porté sur le déploiement d'une attestation annuelle de déclaration d'engagement et d'absence de conflit d'intérêts au sein des populations en contact avec les tiers, d'une politique "cadeaux et d'invitations", d'une politique "parrainage et mécénat", d'une politique "intermédiaires commerciaux" et la définition de nouveaux contrôles comptables clés.

L'évaluation de l'efficacité de l'ensemble de ces dispositifs est inscrite au plan d'audit interne selon les entités.

3.4.7. Lobbying responsable

Le groupe Casino, au travers de la Direction des Relations extérieures, mène des actions de représentation d'intérêts afin de dialoguer, d'échanger et d'informer les élus lors de l'élaboration de textes législatifs, et participe aux travaux des différentes fédérations professionnelles qui représentent ces secteurs. Il entretient un dialogue régulier et ouvert utile à la construction des politiques publiques.

Il répond aux demandes d'information des ministères concernés par ses activités et d'audition du Parlement en tant que de besoin. Le Groupe agit dans le respect des "principes de transparence et d'intégrité du lobbying responsable" de l'OCDE, ainsi qu'en adéquation avec les engagements issus de sa Charte Éthique. À ce titre, il veille au respect des normes, lois et principes, nationaux ou internationaux, portant notamment sur la lutte contre la corruption.

Conformément aux exigences légales, le Groupe déclare à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) ses activités auprès des agents publics nationaux ainsi que les sommes

engagées pour ses actions de représentation d'intérêts. Il déclare ses activités de représentation d'intérêts sur le Registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne. Il est membre ou partenaire d'associations professionnelles de ses différents secteurs d'activité (commerce, logistique, vente à distance, production solaire...), ainsi que d'associations d'élus territoriaux, avec lesquels il interagit sur des sujets d'intérêt général (revitalisation des centres-villes, notamment).

La Direction des Relations extérieures conseille les développeurs des enseignes du Groupe et les responsables des magasins pour leurs relations avec les élus territoriaux. Cet appui a, entre autres, pour objectif de rappeler les règles éthiques relatives aux relations avec les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'État.

La Direction des Relations extérieures accompagne les collaborateurs des différentes directions, services et entités du Groupe dans leurs interactions avec les pouvoirs publics.

3.4.8. Transparence fiscale

La politique fiscale du groupe Casino est mise en œuvre par une équipe dédiée, ayant accès à toutes les ressources nécessaires, tant en termes de formation que de documentation, pour (i) prendre en compte les évolutions législatives et (ii) accompagner les équipes opérationnelles en France et à l'étranger.

Elle s'articule autour des orientations et engagements suivants :

- veiller au respect de l'ensemble des législations fiscales nationales et acquitter en temps voulu tous les impôts dont le groupe Casino est redevable dans chacun des pays où il est implanté ;
- éviter tous montages fiscaux agressifs visant à éluder l'impôt ou à transférer des bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée ;
- coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales. Le groupe Casino entretient des relations ouvertes et constructives avec les différentes autorités administratives, organes législatifs et juridictions en charge de la conduite des contrôles fiscaux, des évolutions normatives et des contentieux.

Dans ce cadre le Groupe respecte les préconisations émises par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) au regard notamment des flux intra-Groupe et n'a pas recours à des structures localisées dans des pays dits fiscalement "non coopératifs" au sens de la réglementation. Le groupe Casino suit également les recommandations de l'OCDE visant à lutter contre l'évasion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices.

La politique fiscale du Groupe est publique et disponible sur son site internet (www.groupe-casino.fr).

3.5. POLITIQUES ET ACTIONS DÉPLOYÉES

3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé

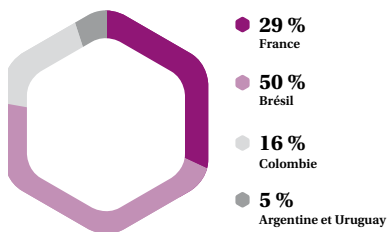
Partout où il est présent, le groupe Casino développe et met en pratique des politiques de ressources humaines et de management innovantes et respectueuses des cultures locales. Ces politiques ont pour objectifs :

- la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances ;
- la promotion d'un dialogue social constructif et innovant ;
- la santé, la sécurité des employés et leur bien-être au travail ;
- le développement professionnel des collaborateurs et la mise en valeur des talents ;
- et la mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux équitables et évolutifs.

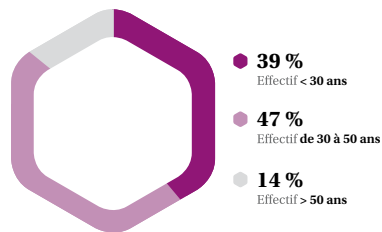
Les Directions des ressources humaines de chaque entité ont la responsabilité de définir leur politique en cohérence avec le socle commun déterminé par la DRH Groupe qui repose sur le développement d'une culture partagée de la performance économique, sociale et environnementale ; la mise en place de synergies et d'outils pour améliorer la gestion des ressources humaines ; et le respect de l'identité et de la culture des filiales. 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.

Le groupe Casino compte 219 132 collaborateurs dont 52 % de femmes. 29 % des collaborateurs sont situés en France et 71 % en Amérique du Sud.

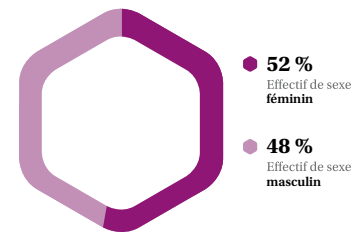
Répartition des effectifs par pays



Répartition des effectifs par tranche d'âge



Répartition des effectifs Femmes/Hommes



Les collaborateurs du groupe Casino sont très majoritairement employés en contrat à durée indéterminée avec 94 % des collaborateurs en CDI. Le Groupe a recours aux CDD principalement pour remplacer des salariés absents et renforcer les équipes des magasins à forte activité saisonnière. 82 % des collaborateurs du Groupe sont employés à contrat en temps complet.

L'évolution des activités du Groupe a permis l'embauche de plus de 110 576 personnes en CDI et CDD en 2019, avec 45 % des embauches en CDI. Les départs liés à des réorganisations de l'entreprise sont accompagnés par un dialogue social soutenu et la mise en place d'un ensemble de mesures de reclassement et/ou d'accompagnement.

Le turnover du Groupe s'établit à 24,6 % en 2019 avec de fortes disparités entre les entités compte tenu de contextes spécifiques. Il s'élève ainsi à 11,3 % chez Cdiscount en France et à 27,5 % chez Multivarejo au Brésil en deçà des taux constatés localement.

■ Aménagement des temps de travail

Le Groupe s'engage à respecter les temps de travail, de repos et de congés périodiques de ses collaborateurs et met en place des mesures pour compenser les contraintes résultant d'horaires atypiques (travail le week-end, astreintes), de besoins spécifiques (personne ayant un handicap par exemple) et répondre aux attentes des collaborateurs pour concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Effectifs CDI / CDD



Effectifs temps complet/temps partiel



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. En complément, des actions sont déployées concernant :

- le recours au temps partiel : bien que la grande majorité des collaborateurs soit employée en contrat à temps complet, le Groupe s'est notamment engagé, en France, à donner la priorité aux salariés à temps partiel quand un poste à temps plein est ouvert. Casino a mis en place un dispositif volontariste qui a permis à plus de 3 000 personnes (+ 11 % entre 2018 et 2019) de passer d'un contrat à temps partiel à un temps complet depuis 2012 ;
- les contraintes résultant d'horaires dits atypiques comme le travail de nuit, de week-end, les coupures journalières (nombre maximal autorisé), astreintes, etc. Le travail le dimanche est encadré, en France, par des accords négociés avec les représentants du personnel, réaffirmant la volonté du Groupe de privilégier le recours au volontariat dans la réalisation du travail habituel du dimanche et l'application de taux de majoration des heures travaillées pour les employés. Les accords déployés au sein de Casino vont au-delà des dispositions prévues par les conventions collectives en matière d'amplitude horaire, de coupures quotidiennes et de base minimale de temps partiel.

À l'international, les filiales encadrent également par leurs politiques internes ou des conventions collectives l'organisation des temps de travail, les règles associées et les dispositifs permettant de compenser les horaires atypiques : financement des transports et repas, rotation des salariés sur la base du volontariat.

Des dispositifs de suivi et de contrôle du temps de travail sont en place. À titre d'exemple, Éxito dispose d'un système de pointage biométrique couvrant 100 % des entrepôts, accessible aux délégués du personnel et aux représentants syndicaux. Les dispositifs d'alerte en vigueur au sein des entités, permettent aux collaborateurs de faire des réclamations liées au temps ou à la charge de travail ;

- les contraintes résultant de besoins spécifiques, notamment pour les personnes en situation de handicap. Le Groupe a lancé, dès 2011, une démarche visant à accompagner et soutenir les collaborateurs aidants familiaux (personnes qui accompagnent au quotidien un proche en perte d'autonomie ou en état de forte dépendance) et a signé en 2013 un accord collectif portant sur le congé de l'aidant familial. Cet accord permet à un aidant, sous certaines conditions, de s'absenter 12 jours ouvrables par an pour accompagner un proche sans perte de rémunération. Ce programme a permis, depuis sa création, le don de plus de 2 240 jours de repos au titre du plan congé de l'aidant familial qui ont bénéficié à plus de 280 collaborateurs. Un livret "Je suis aidant, parlons-en" a été mis en place pour les collaborateurs, ainsi que l'accès à une plateforme de conseils gratuite et confidentielle et à des conférences thématiques. En 2019, à l'occasion de la Journée Nationale des Aidants, les dons de jour au fonds solidaire pour les aidants a été abondé d'un jour et demi supplémentaire par l'entreprise ;
- les attentes des salariés pour concilier vie personnelle et vie professionnelle, notamment la prise en compte de leur engagement citoyen et des mesures afin de développer l'accompagnement des salariés parents. Ces mesures sont détaillées dans le paragraphe 3.5.1.3.6.

3.5.1.1. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

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.

■ 3.5.1.1.1. 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 représentatives du personnel, adresser l'ensemble des critères de discrimination, mesurer les actions mises en place.

Le groupe Casino est le premier groupe de distribution à avoir obtenu, dès 2009, le Label Diversité délivré par l'Afnor Certification aux enseignes Casino. Ce Label distingue les entreprises menant une politique exemplaire. Renouvelé en 2012, puis en 2016 pour 4 ans, suite à un nouvel audit, le Label Diversité a également été étendu à Monoprix en 2016. En 2019, en France, les enseignes du périmètre Casino et ses services centraux ont obtenu l'alliance du Label Diversité et du Label Égalité professionnelle, les deux labels ayant été renouvelés suite à un nouvel audit de l'Afnor (Association française de normalisation est l'organisation française). L'attribution de ces labels a également été étendue à Monoprix, ses enseignes et services centraux.

Portée par la Direction des ressources humaines Groupe, la politique est déployée dans l'ensemble des entités du Groupe.

Engagement

Le Groupe est engagé tout particulièrement dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine, la nationalité, la situation sociale, le genre, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, la diversité religieuse, l'engagement syndical et l'apparence physique. Il lutte contre les 23 critères de discrimination définis par la loi française. Une démarche relative à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité est déployée depuis 26 ans au niveau Groupe.

L'ensemble des entités du Groupe ont formalisé leur engagement en faveur de la promotion de la diversité en lien avec la politique Groupe.

- En France, le Groupe est signataire de la Charte de la diversité. Les enseignes du périmètre Casino et Monoprix et leurs services centraux sont détentrices du label diversité – égalité, certifié par l'Afnor, preuve de leur engagement et de la qualité des actions mises en place. Les entités s'engagent également par le biais d'accords négociés avec les partenaires sociaux. Monoprix a ainsi signé en 2017 un accord triennal relatif à la qualité de vie au travail et à la promotion de la diversité.
- En Colombie, Éxito a signé la déclaration des "Principes de Diversité" et a formalisé une politique et des objectifs en termes de diversité et d'insertion validés par la Direction générale et suivis par un comité diversité.
- Au Brésil, GPA s'engage, au travers de sa charte de la diversité, à mettre en place dans toutes ses filiales des actions en faveur des cinq domaines prioritaires définis : le handicap, la diversité d'origine, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, la diversité générationnelle, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les entités françaises et brésiliennes sont aussi signataires de la Charte d'engagement LGBT pour veiller à une égalité des droits et de traitement entre toutes les collaboratrices et collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle. Depuis 2019, GPA a adhéré également à "Initiative d'Entreprise pour l'égalité", "Alliance sans stéréotypes" et à "Coalition d'Entreprise pour la fin des violences contre les femmes et les filles".

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Organisation

Les Directions des ressources humaines de chaque entité ont la responsabilité de promouvoir la diversité sous toutes ses formes en s'appuyant sur des experts internes et externes.

- En France, le Groupe s'appuie notamment sur une Direction de la promotion de la diversité et un réseau de plus de 70 correspondants et référents "Promotion de la diversité". La mise en œuvre de la politique est pilotée par le Comité diversité Groupe, composé de sept représentants du personnel et de sept membres de la Direction.
- En Colombie, la politique mise en œuvre est portée par le Comité inclusion et diversité, composé de 11 membres, qui suit la correcte mise en œuvre de la politique de diversité et d'inclusion sociale.
- Au Brésil, la Direction des ressources humaines de GPA met en place les différentes actions et procédures de contrôle en lien avec les directions des enseignes et l'appui de comités, notamment le comité Fierté LGBTQIA+ et le comité Madiba qui lutte contre les discriminations raciales. Ces comités sont composés de collaborateurs et échangent avec les Directions ressources humaines pour définir les plans d'actions.

Plans d'action

● Sensibilisation et formation

Les enseignes sensibilisent et forment les dirigeants et collaborateurs impliqués à (i) respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs, (ii) refléter la diversité de la société et notamment sa diversité culturelle dans l'effectif, aux différents niveaux de qualification, (iii) communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, (iv) informer sur les résultats de cet engagement.

En France, plusieurs guides sont mis à disposition des collaborateurs dont :

- "Gérer la diversité religieuse en entreprise" ;
- "Avez-vous le bon regard sur les jeunes ?" ;
- "L'apparence physique : déconstruire les stéréotypes, vaincre les préjugés" ;
- "L'orientation sexuelle et l'identité de genre : comprendre et agir dans l'entreprise" ;
- "Égalité professionnelle Femmes-Hommes : lutter contre le sexisme ordinaire" ;
- "Le handicap en entreprise : vaincre les stéréotypes, agir au quotidien en faveur de l'emploi des personnes handicapées" ;
- "Intergénérationnel : comprendre la diversité des âges et agir dans l'entreprise" déployé en 2019.

Des campagnes de sensibilisation aux thèmes de la diversité sont organisées au sein des entités du Groupe. Ainsi :

- Cdiscount a organisé, en 2019, pour ses collaborateurs une semaine de sensibilisation et d'information sur des thématiques liées à la diversité. Des modules de formation des managers à la diversité et de la non-discrimination ont également été déployés en 2019.
- GPA a organisé en 2019 pour la 3^e année consécutive la semaine de la diversité marquée par de nombreux événements (formation, conférence, débat, enquête) autour du handicap, de la non-discrimination liée aux origines, des jeunes et des seniors, du respect des droits des personnes LGBT. Plus de 1500 personnes, collaborateurs et invités externes ont participé aux événements. Des formations, sur les préjugés inconscients et sur la diversité, étaient notamment proposées.

● Recrutement responsable

Des méthodes et outils de recrutement sans discrimination sont déployés au sein du Groupe.

- Un parcours "recruter sans discriminer" a été déployé en France auprès des personnes susceptibles d'être en situation de recrutement, notamment les équipes de ressources humaines et également l'encadrement magasin avec l'objectif que 100 % des personnes concernées soient formées. À l'international, des formations sont également dispensées auprès des personnes en charge plus spécifiquement du recrutement.
- De nouvelles méthodes de recrutement non discriminantes sont utilisées aussi par les enseignes du Groupe telle que la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) lors des ouvertures de site Casino ; Franprix a mis en place depuis 2018 une méthode de recrutement sans CV fondée sur une adéquation avec les valeurs de l'enseigne. Ces deux méthodes permettent de recruter en prenant en compte les aptitudes des candidats indépendamment de leurs diplômes, *via* des mises en situation (prise de parole en public, débat, *business game*).

Le Groupe a mis en place pour les recrutements des cadres et agents de maîtrise un baromètre satisfaction des candidats, incluant le thème de la diversité, qui montre un taux de satisfaction en 2019 de 94 %. Ces services font également appel à des canaux de *sourcing* très diversifiés, incluant des personnes issues de la diversité, tels que Mozaïk RH, FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) et ont participé à plus de 40 forums dédiés à l'emploi (dont le forum "Hello Handicap") et à des rencontres avec les prescripteurs de l'emploi tels que les missions locales ou l'école de la deuxième chance.

● Contrôle des engagements

Des outils de contrôle de la bonne application des politiques définies sont déployés. En 2016, un *testing* sur l'origine a été réalisé par un organisme tiers et a intégré un item supplémentaire sur l'orientation sexuelle. Les entités françaises ont déployé en 2017 et 2018 les plans d'action définis à l'issue de ce *testing* (formation, sécurisation du processus de recrutement, sensibilisation des collaborateurs et des instances dirigeantes, etc.).

Un baromètre de perception de l'égalité des chances et de la diversité a été réalisé à la fin de l'année 2017 au sein des entités Casino et Monoprix. Mené par un cabinet externe spécialisé (Kantar TNS-Sofres), auprès de 8 400 collaborateurs, il a révélé une très bonne perception de l'engagement du Groupe pour la Diversité (87 % des collaborateurs interrogés), un indice élevé du climat d'égalité des chances (6/10 pour un indice national moyen de 3,9/10), et confirmé que le recrutement au sein du groupe Casino se fait dans la diversité (90 % des collaborateurs interrogés pensent qu'il n'est pas lié à des critères de discriminations). L'âge est perçu comme le premier critère de discrimination possible pour 38 % des sondés ; des actions correctives ont été mises en place (guides, formations *e-learning*). Le baromètre de perception de l'égalité des chances et de la diversité est renouvelé en 2020.

Enfin, certaines entités du Groupe disposent de cellules d'écoute sur les discriminations qui offrent la possibilité à tous les collaborateurs de signaler, en toute confidentialité, directement le fait d'être victime ou témoin d'une discrimination, réelle ou supposée.

■ 3.5.1.1.2. Agir en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Engagement

Engagé depuis 1995 en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés, le Groupe a réaffirmé son engagement en signant, en octobre 2015, la Charte du réseau mondial "Entreprises et handicap" de l'OIT (Organisation internationale du travail). GPA a également signé en 2016 la Charte pour l'inclusion des personnes handicapées du Réseau d'entreprises brésiliennes engagées pour l'inclusion sociale avec le soutien de l'OIT. En 2019, le groupe Casino a signé le manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la vie économique avec le Secrétariat d'État auprès du Premier Ministre chargé des personnes handicapées.

L'inclusion des personnes handicapées fait partie des objectifs Groupe 2020 internes et est prise en compte dans la rémunération variable des cadres de GPA qui s'est fixé un objectif de 5 % d'ici 2020.

Le Groupe définit, notamment dans le cadre d'accords avec les organisations syndicales, les engagements, plans d'actions et les objectifs de performance. Ainsi, le 7^e accord de Casino, signé avec les partenaires sociaux pour la période 2017-2020, prévoit le recrutement de 100 personnes en situation de handicap, le renforcement de l'alternance et l'accueil de 120 stagiaires. Monoprix a négocié, en 2017, son 5^e accord qui prévoit une politique active en matière de recrutement, avec un objectif de recruter 180 collaborateurs et 60 stagiaires sur trois ans, le financement de mesures pour le maintien dans l'emploi de personnes confrontées au handicap lors de leur vie professionnelle, des engagements en termes de formation.

Plans d'action

Des plans d'action sont mis en place dans l'ensemble du Groupe par les Directions des ressources humaines qui poursuivent trois objectifs principaux :

- le recrutement de personnes handicapées :

Afin d'atteindre leurs objectifs en matière de recrutement de personnes handicapées, les enseignes développent des partenariats avec des structures spécialisées. Ainsi, Monoprix est partenaire de Cap Emploi. Cdiscount participe à des forums spécialisés (Forum Emploi Handicap) et a adhéré à des sites de recrutement spécialisés tels que hanploi.com. Casino s'est engagé depuis 2018 au côté de la FAGERH, Fédération nationale reconnue en matière de Réadaptation Professionnelle des personnes handicapées. GPA participe à des forums emploi pour personnes handicapées et a ainsi recruté 139 candidats en 2019.

- En Colombie, près de 100 personnes handicapées ont intégré le programme "Inclusión laboral", initié en 2006, mené notamment en partenariat avec FIDES (*Fundación para la integración de personas con discapacidad cognitiva*) spécialisée dans l'insertion des personnes ayant un handicap cognitif : 25 apprentis présentant des troubles cognitifs ont été diplômés en 2019. Ce programme "Inclusión laboral" a bénéficié depuis 2006 à près de 2 300 personnes handicapées, victimes de violence, en situation à risque ou ayant des conditions de vie difficiles.

- Au Brésil, GPA a mis en place de nombreuses actions pour faciliter le recrutement des personnes en situation de handicap, notamment une équipe dédiée, une analyse des difficultés rencontrées par les collaborateurs dans l'exercice des métiers. Extra, via l'Instituto GPA, a renouvelé son partenariat avec Ser Especial, dans le cadre du projet "Sementes" : près de 90 personnes handicapées ont été formées aux métiers de la boulangerie, pâtisserie et service client en 2019.

Les entités du Groupe développent, en complément, des partenariats avec des entreprises du secteur protégé employant des personnes handicapées ;

- la sensibilisation et la formation :

Le groupe Casino a réalisé et déployé en France un guide spécifique depuis 2018 qui est mis à disposition des collaborateurs.

- En France, de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs sont mises en place dans l'ensemble du Groupe, notamment à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (la SEEPH) où des animations, ateliers et questionnaires permettent de sensibiliser à toutes les formes de handicap. Des guides sont communiqués aux managers et collaborateurs du Groupe pour les accompagner dans l'intégration des personnes en situation de handicap. Des parcours en ligne de formation sont déployés auprès des équipes, tels que "Franchir le cap du handicap" chez Monoprix et Cdiscount, "recruter sans discriminer" qui couvre le thème du handicap ou encore "Cap sur l'accueil de nos clients" pour faciliter l'accessibilité en magasin et l'accueil des personnes souffrant de déficiences d'ordre moteur, visuel, auditif, mental ou psychique, déployé chez Casino et Franprix.

- À l'international, Éxito a réalisé un guide à destination des managers pour l'accueil de personnes atteintes du syndrome d'Asperger ;

- le maintien dans l'emploi des personnes déclarant un handicap au cours de leur vie professionnelle :

Le Groupe veille au maintien en poste des personnes rencontrant un handicap au cours de leur vie professionnelle en mettant en place des solutions d'aménagement de poste (technique, organisationnel, technologique), en réalisant des études ergonomiques, des bilans professionnels, et des formations.

Enfin, des opérations produits-partage sont organisées pour sensibiliser également les clients : Casino organise depuis plusieurs années des opérations pour soutenir l'association Handi'chiens.

Performance

Le Groupe mesure la performance de ses politiques en faveur des personnes en situation de handicap en suivant la part des effectifs concernés :

Le Groupe compte 8 546 personnes déclarées handicapées (en CDI, CDD), soit une augmentation de 5 % par rapport à 2018 et de 28 % depuis 2015. Au Brésil, en 2019, le nombre de personnes en situation de handicap a augmenté de 94 % par rapport à 2015. Assaí, enseigne de GPA, qui multiplie les actions de sensibilisation et formation auprès de ses collaborateurs, a clôturé l'année 2019 avec 5,3 % de collaborateurs en situation de handicap, résultat exemplaire dans la grande distribution au Brésil.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245.

■ 3.5.1.1.3. Agir en faveur de la diversité intergénérationnelle

Engagement et plans d'action

Dans le cadre de sa politique d'insertion des jeunes, le Groupe s'engage à :

- développer l'alternance et l'accès des jeunes à une première expérience professionnelle

Des programmes favorisant l'accueil et l'insertion des alternants sont en place dans l'ensemble des entités.

- En France, Casino a organisé pour la huitième année consécutive une journée de célébration dédiée à l'alternance. Cet événement, inédit pour la grande distribution, a rassemblé plusieurs centaines de personnes, tuteurs et alternants, du niveau CAP à bac+5.
- En Amérique du Sud, Éxito, Libertad, et GPA sont partenaires des organismes nationaux en charge de l'apprentissage (écoles, université, SENAC au Brésil, SENA en Colombie), et participent à de nombreux forums. À titre d'exemple, Libertad développe depuis 2017 un programme de professionnalisation en collaboration avec l'université Siglo XXI de la ville de Córdoba et participe au plan "Primer Paso" initié par le gouvernement de la province de Cordoba. Éxito déploie le programme "40 000 premiers emplois" initié par le ministère du Travail afin d'éliminer les obstacles dans l'accès à l'emploi pour les jeunes et donner accès à une première expérience professionnelle à des personnes âgées de 18 à 28 ans au sein d'entreprises privées ;

- faciliter l'orientation et l'insertion des élèves

Le Groupe agit au plus près des écoles et des structures éducatives pour promouvoir les métiers présents dans le Groupe et diversifier ses sources de recrutement. Les équipes de recrutement du groupe Casino ont participé à plus de 110 actions en 2019 en faveur de l'insertion et du recrutement des jeunes (sessions d'informations sur les métiers, visites de magasins, aide à la réalisation de Curriculum Vitae/Lettre de motivation...) et sont intervenues dans 50 établissements scolaires ;

- lutter contre les stéréotypes

Un guide "Avez-vous le bon regard sur les jeunes ?" est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs Casino pour décrypter les idées reçues sur les jeunes et favoriser le dialogue entre les générations.

En 2019, un nouveau guide "Intergénérationnel : Comprendre la diversité des âges – Agir dans l'entreprise" a été conçu afin de lutter contre les stéréotypes et préciser les attitudes et comportements managériaux attendus. Ce guide fait suite au baromètre diversité réalisé en 2018, la discrimination liée à l'âge étant apparue comme premier critère de préoccupation des collaborateurs : un important chantier a été réalisé à la suite de ces résultats avec le support de "Entreprises pour la Cité". Le guide a été diffusé à 11 000 exemplaires en 2019, à destination du personnel d'encadrement ;

- déployer des actions spécifiques en faveur des jeunes ayant une faible qualification ou issus des territoires défavorisés

Le groupe Casino s'engage à recruter au plus près du bassin d'emploi du magasin et à favoriser l'emploi local. Il est signataire depuis 1993 d'une convention nationale de partenariat avec le ministère de la Ville, renouvelée en 2013, d'une convention avec les missions locales et de la Charte "Entreprises et Quartiers" avec le ministère de la Ville.

En France, Casino, Monoprix et Cdiscount déploient des accords dont l'objectif est de mettre en place des actions intergénérationnelles (formation, tutorat, accompagnement spécifique) à destination des jeunes de moins de 26 ans, d'une part, et des collaborateurs seniors, d'autre part. L'accord de Casino, appelé "transmission des savoirs", prévoit un pourcentage minimum de recrutements de jeunes et de seniors, un maintien à l'effectif d'un pourcentage donné de jeunes de moins de 26 ans, un parcours d'accueil spécifique "C Duo Génération" avec la mise en place d'un référent pour faciliter l'intégration des jeunes, ou encore un dispositif d'aide au logement pour les jeunes en alternance.

Performance

Le Groupe emploie 39 % de collaborateurs de moins de 30 ans et 14 % de collaborateurs de 50 ans et plus. En 2019, 3 133 personnes des quartiers ont été recrutées (CDD et CDI) au sein de Casino, ainsi que 792 stagiaires et alternants. Le Groupe emploie plus de 7 750 alternants (cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245).

3.5.1.2. AGIR EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est l'un des engagements majeurs du Groupe. L'augmentation du nombre de femmes cadres au sein du Groupe est l'un des 2 critères RSE pris en compte dans la rémunération variable des cadres en France.

La volonté du Groupe, initiée dès 2002, est de renforcer la mixité des équipes à tous les niveaux de l'entreprise grâce à une politique active en faveur de l'égalité professionnelle en agissant sur la mixité des métiers, la gestion des carrières, les procédures ressources humaines (rémunération, accès à la formation, recrutement et promotion), et la parentalité. Preuve de son engagement, le groupe Casino a obtenu en 2019 le renouvellement des labels Diversité et Égalité professionnelle, décerné par l'Afnor.

La politique de diversité au sein du Conseil d'administration est présentée au chapitre 5 Rapport sur le gouvernement d'entreprise (page 297 et suivantes).

Engagement

Le Groupe est engagé vis-à-vis de ses parties prenantes externes et internes.

Le groupe Casino a :

- adhéré aux *Women's Empowerment Principles* portés par ONU Femmes. L'adhésion à ces principes renforce l'engagement et les actions du Groupe en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité professionnelle femmes-hommes en France et en Amérique latine ;
- signé le "Manifeste pour la mixité" : ce Manifeste a été élaboré par le réseau de femmes du groupe Casino "C'est avec elles", dénommé depuis 2019 La Fabrique, créé en 2011 et a été signé par les membres du Comité exécutif Groupe ainsi que l'ensemble des comités de Direction des entités France. Par cette action, le groupe Casino réaffirme sa volonté d'être un acteur majeur et exemplaire de la progression de l'égalité et de la mixité. Le Manifeste est structuré autour de cinq axes prioritaires, tous déclinés en actions concrètes : Lutter contre les discriminations liées au genre et contre le sexisme – Garantir à toutes et tous l'égalité professionnelle tout au long de la carrière – Recruter des femmes – Accompagner la parentalité – Agir pour l'égalité hommes-femmes dans le monde.

En France, l'égalité professionnelle fait l'objet d'accords avec les partenaires sociaux. L'accord signé par Casino intègre notamment des engagements en faveur de l'égalité des rémunérations, de la réalisation d'une enquête rémunération, du renforcement des parcours de formation des managers lors des retours de congé maternité, d'adoption ou de parentalité (absence de longue durée).

En Colombie, la politique Égalité professionnelle d'Éxito est portée par un Comité pour l'égalité femmes-hommes. Éxito s'est engagé, depuis 2016, dans une démarche de certification de son dispositif en faveur de l'égalité professionnelle afin d'obtenir le label "Equipares", mis en place avec le Ministère du Travail Colombien et l'appui du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD). Ce label qui vise à distinguer les entreprises qui ont mis en œuvre un plan d'actions, notamment de transformation de la culture d'entreprise, afin de favoriser l'équité hommes-femmes a été obtenu en 2019. Cette reconnaissance souligne le travail et l'engagement d'Éxito pour combler les écarts entre hommes et femmes dans le monde du travail. Au Brésil, GPA a mis en place depuis 2013, un comité sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et a signé, en 2018, le manifeste pour l'égalité des chances, ainsi que les "Women's Empowerment Principles" avec ONU femmes Brésil.

Afin de garantir l'évolution de la représentation des femmes au sein du management, six indicateurs stratégiques sont suivis chaque semestre par les Directions des ressources humaines de chaque filiale et présentés au Comité gouvernance et de RSE.

Plans d'action

La politique du Groupe qui vise en premier lieu à lutter contre les stéréotypes de genre et à favoriser la mixité de l'organisation s'appuie sur quatre leviers :

- mesurer pour agir efficacement : la Direction des Ressources Humaines Groupe a mis en place une *Scorecard* mixité afin d'identifier les axes d'amélioration et les sujets prioritaires ;
- sensibiliser, au travers d'actions de formation et de communication, les managers et l'ensemble des collaborateurs. Ces actions sont relayées, dans chaque BU en France, par un réseau de référents et de correspondants Diversité et Égalité ;
- féminiser l'organisation en encourageant les candidatures féminines et en repérant les talents féminins dans le cadre de la promotion interne et des "people reviews" ;
- veiller à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : le Groupe déploie, depuis 10 ans, des plans d'actions afin de soutenir les salariés parents.

Principales actions menées dans ce cadre en 2019 :

• Mesurer pour agir :

Une revue semestrielle est menée en France et à l'International à partir des six indicateurs de performance définis par la Scorecard Mixité. Lors de ces revues, les évolutions sont analysées et les "best practices" sont identifiées sur la base de benchmarks afin de mettre à jour les plans d'actions des enseignes. Par ailleurs, le Groupe analyse les scores obtenus par les sociétés de plus de 250 salariés à l'index égalité professionnelle mis en place par les pouvoirs publics. En 2019, l'index moyen pondéré publié par le Groupe est de 90/100. Lors des Négociations Annuelles Obligatoires de 2019, Casino France, sur la base des analyses de rémunération entre les femmes et les hommes liées à l'index, a dédié une enveloppe financière à l'amélioration de son index et en particulier à la régularisation des situations où des écarts de rémunération supérieurs à 2 % ont été constatés.

• Féminiser l'organisation et les instances de direction :

La Direction des Ressources Humaines repère et développe les talents féminins pour leur permettre d'évoluer plus rapidement au sein du Groupe. Une attention particulière est portée lors des "people reviews" afin de s'assurer de la parité des programmes destinés aux talents du Groupe.

Des formations spécifiques sont mises en place à destination des talents féminins :

- Lead Her Ship, un parcours en *e-learning* à destination des femmes cadres afin de renforcer leur leadership et leurs compétences managériales. Près de 200 inscriptions ont été enregistrées pour la nouvelle session qui a débuté fin 2019.
- Le programme de développement en présentiel, à destination des femmes managers confirmées, initié en 2013 avec un cabinet expert.
- Le programme de développement à destination des cadres dirigeants et supérieurs dont 40 % des participants en 2019 ont été des femmes et ont bénéficié de coachings et de formations (Finance, Management...).
- Le réseau mixité du Groupe dénommé La Fabrique (anciennement C'est avec Elles) : L'objectif du réseau, ouvert aux cadres du Groupe, est de favoriser l'égalité professionnelle Femmes-Hommes et d'encourager la mixité, afin d'obtenir une représentation équilibrée à tous les niveaux de l'organisation. Le réseau propose des ateliers de développement personnel, des événements networking et des conférences thématiques. Enfin, le réseau pilote également, depuis 4 ans, un programme de mentoring associant, pendant 1 an, un membre du réseau à un cadre dirigeant. Près de 130 collaborateurs ont déjà bénéficié de ce dispositif.
- Une attention particulière est portée pour repérer et développer les talents féminins en Amérique latine.

Ainsi, GPA a mis en place en 2019 un programme de Développement de Leadership féminin qui vise à améliorer la représentation des femmes dans les postes à responsabilités. 214 femmes, managers du siège et des magasins, ont déjà participé à cette formation. À ce titre, GPA a obtenu un prix d'ONU Femmes, catégorie Bronze. Éxito développe le programme "Mujeres Lideres de la Operación" avec 13 participantes pour sa première édition. Ce programme vise à favoriser une plus grande représentativité des femmes à des postes de management opérationnel, et a été reconduit en 2019 avec 15 participantes. Par ailleurs, au premier semestre, 1 422 collaboratrices ont été formées pour renforcer leurs compétences en matière de Finance, Négociation et Leadership. Dans le cadre de la certification Equipares, l'obligation est faite aux cabinets de recrutement de proposer des candidatures féminines. Des conférences thématiques sont organisées aussi bien au Brésil qu'en Colombie sur des thèmes en lien avec l'Égalité Professionnelle. Une conférence sur le thème des "plafonds de verre" a, par exemple, été organisée à Cali le 3 septembre pour 150 collaborateurs d'Éxito.

- **Sensibiliser les managers et l'ensemble des collaborateurs :**

Le Groupe agit au travers de plans de communication et d'actions spécifiques pour lutter contre le sexisme.

- (i) **Lutter contre les stéréotypes par des campagnes d'information**

Les plans de communication visent à lutter contre les stéréotypes et à valoriser les actions en faveur de la mixité. En France, le Groupe a mis en place un plan de communication sur le mois de mars à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes. La campagne de communication "Nos métiers n'ont pas de genre" avait pour objectif de lutter contre les stéréotypes de genre associés à nos métiers en présentant des parcours de collaborateurs et collaboratrices sous forme de mini-séries. Une campagne d'information a été déployée pour mettre en avant l'impact de 15 ans d'engagements du Groupe avec un dispositif d'affiches, de flyers, et une communication digitale. En Colombie, Éxito a organisé le "Mes de la Equidad" mettant à l'honneur la mixité dans l'entreprise. Deux journées, le 8 mars et le 19 mars, ont été consacrées tour à tour aux femmes puis aux hommes autour de moments de partage et de convivialité. Tout au long du mois de mars, une campagne de communication a été déployée à destination de l'ensemble des collaborateurs.

- (ii) **Lutter contre le sexisme**

Dans le cadre de sa politique de promotion de la Diversité et de lutte contre toutes les discriminations, le Groupe diffuse en interne, en France, plusieurs guides thématiques destinés aux managers et aux recruteurs.

En 2019, en France, le Groupe a déployé un dispositif spécifique de lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel au travail avec un parcours de formation en *e-learning* à destination de l'encadrement. Cette formation est inspirée du guide déployé en 2016 dédié au sexisme ordinaire, détaille le cadre légal et présente des cas pratiques sous forme de quiz. Un réseau "référents harcèlement sexuel" a été mis en place en France avec un plan de formation des référents. Ce plan d'actions Groupe est complété par des initiatives de la part des enseignes. À titre d'exemple, Franprix a formé sur ce thème 320 directeurs de magasins grâce à l'Acadibus.

- (iii) **Agir en partenariat avec ONU Femmes**

Notre engagement auprès d'ONU femmes s'est poursuivi en 2019 avec la mise en œuvre des plans d'action de la Scorecard mixité autour des sept Women's Empowerment Principles. Ces sept principes servent de cadre à l'analyse des indicateurs d'égalité femmes-hommes et au suivi qualitatif et quantitatif des actions mises en œuvre par les pays.

Le Groupe a soutenu la campagne "Orange Day" pour lutter contre les violences faites aux femmes en mobilisant l'ensemble des enseignes du Groupe en France au travers d'opérations comme la vente de produits-partage. Cette campagne est également, l'occasion de sensibiliser les collaborateurs du Groupe grâce à la communication interne faite dans chaque entité. À titre d'exemple, les Hypermarchés Géant et Supermarchés Casino ont mis en place, sur le site administratif stéphanois et en magasin, des stands de sensibilisation animés par des associations locales (SOS Violences Conjugales 42, Issue de Secours 38...). Dans le cadre du partenariat avec ONU Femmes, Franprix relaie les campagnes de communication contre les violences faites aux femmes depuis 2016. L'enseigne a, de plus, développé, depuis 2 ans, un dispositif permettant aux collaboratrices, victimes de violences, de bénéficier d'une mobilité géographique d'urgence en interne. Ce dispositif peut être déployé en quelques jours et a déjà été activé plusieurs fois depuis sa mise en place. La Fondation Monoprix a distingué trois associations ayant répondu à l'appel à projet "Femmes et Solitude" afin de venir en aide aux femmes en situation d'isolement.

- **Veiller à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**

Le Groupe mène une politique volontariste en matière de parentalité. Dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires, le Groupe renouvelle et a étendu la plateforme "Campus Parentalité" aux collaborateurs de Monoprix, Franprix et Cdiscount. Cette plateforme numérique permet aux enfants de salariés de bénéficier de cours et d'exercices pédagogiques adaptés à leur niveau et de cours de langues étrangères. Elle permet d'accompagner les collaborateurs parents dans la scolarité de leurs enfants. Depuis son lancement plus de 1 400 inscriptions au dispositif ont été enregistrées.

Le Groupe poursuit sa collaboration avec l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail en participant à la rédaction du "Guide pratique de la parentalité en entreprise". Cette collaboration a permis au Groupe de mettre en avant ses bonnes pratiques, notamment en matière d'Aidants. Il a aussi participé à un groupe de travail interentreprises (pilote par l'Observatoire QVT à la demande du ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes) sur la monoparentalité.

Le Groupe soutient le congé de paternité rémunéré. Les enseignes Casino ont porté le congé paternité à 14 jours (*vs* 11 jours pour le dispositif légal). Cdiscount a mis en place des ateliers autour du départ et du retour de congé maternité. Le format participatif "groupes de parole" permet de favoriser les échanges et de créer du lien entre les collaboratrices. GPA a réalisé un diagnostic sur l'impact de la maternité dans la carrière des collaboratrices, en procédant notamment à l'analyse du turn-over dans les mois suivants le retour de congé maternité. Les collaboratrices sont également protégées de licenciement à leur retour de congé maternité pendant 1 an.

Performance

Le taux de femmes dans l'encadrement s'élève à 39,5 % en 2019, soit une progression d'environ un point par rapport à 2017 (cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245).

3.5.1.3. OFFRIR UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

■ 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social

L'action du Groupe en faveur du dialogue social, du respect du droit syndical et de la négociation collective s'appuie sur une politique sociale innovante.

Engagement

La Charte Éthique Groupe déployée en 2011 rappelle en son 6^e principe l'engagement du Groupe à "Promouvoir la qualité du dialogue social dans l'entreprise". Signataire du Pacte mondial des Nations unies, le Groupe et ses filiales reconnaissent leur engagement à respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective. La Charte Éthique fournisseurs précise les attentes du Groupe quant à la liberté d'association qui doit s'appliquer au sein de sa chaîne d'approvisionnement.

Plan d'actions

Les engagements sont portés par les Directions des ressources humaines du Groupe et comprennent :

(i) La mise en œuvre de négociations collectives et d'accords avec les partenaires sociaux

L'ensemble des entités du Groupe a mis en place des conventions collectives avec les organisations syndicales représentatives qui couvrent les thèmes relatifs à l'organisation du travail, la rémunération, etc. Des accords spécifiques sont également signés et font l'objet d'un suivi régulier.

Le groupe Casino entretient un dialogue régulier avec les organisations syndicales.

Plus d'une vingtaine d'accords et plans d'action sont en vigueur, dans les entités du Groupe en France, portant sur l'emploi des personnes en situation de handicap, l'égalité femmes hommes, la santé et sécurité au travail, les avantages sociaux, les rémunérations et la RSE (Casino) réaffirmant la volonté des parties d'intégrer la RSE dans le modèle économique et social de l'entreprise. Ces accords font l'objet d'un suivi, et les résultats sont présentés annuellement aux organisations syndicales représentatives.

L'année 2019 a permis la signature de nombreux accords au niveau du Groupe. Dans un contexte en forte évolution et de transformation, plusieurs accords viennent prendre en compte les changements rencontrés et les accompagner. À ce titre, au niveau du Groupe, en France, ont été signés :

- accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin de rendre le dispositif de GPEC plus opérationnel et de permettre à chaque acteur de l'entreprise de s'approprier le sujet ;
- accord sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail afin de promouvoir de nouveaux axes prioritaires de prévention (transverses ou propres à certains champs d'activité) et ouvrir le champ de nouvelles démarches afin de faire progresser le Groupe dans sa politique de sensibilisation managériale autour de la qualité de vie au travail ;
- accord Handipacte (Casino), 8^e accord triennal, afin de maintenir la politique ambitieuse du Groupe en la matière tout en intégrant les nouvelles dispositions législatives ;
- accord sur la composition du Comité de Groupe ;
- accord sur les frais de santé dans le prolongement de la politique sociale tout en prenant en compte les modifications induites par les récentes réformes gouvernementales ;
- accord sur l'intéressement afin de réaffirmer l'importance des intéressements dits "locaux" et de définir de nouveaux critères, reflet des performances opérationnelles, pour reconnaître l'engagement des collaborateurs et leur contribution ;
- consolidation des accords PEG et PERCO, accords ayant fait l'objet de plusieurs avenants rendant leur lecture difficile par la dispersion des dispositions applicables, afin d'en faciliter la lecture ;
- avenants aux accords sur le PEG, le PERCO, le CET, la participation et le Dialogue social.

Des mesures en faveur des collaborateurs sont négociées chaque année dans le cadre de Négociations Annuelles avec les organisations syndicales concernant la revalorisation des salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail. Des mesures, comme le développement du télétravail, sont également mises en place, et des services offerts, au sein de Casino, pour faciliter la vie au quotidien : "Mon conseiller social en ligne" donne l'accès à un guichet unique d'accompagnement social auprès des collaborateurs, et une plateforme digitale de soutien scolaire et éducatif, "Campus parentalité" propose aux collaborateurs un accompagnement dans la parentalité avec la mise à disposition de ressources ludiques et éducatives pour les enfants.

En Amérique du Sud, Éxito place le dialogue social comme l'un des trois piliers stratégiques de sa politique RH. Éxito réaffirme le respect des normes nationales et internationales dans les conventions collectives signées avec les organisations syndicales représentatives. Ces conventions traitent des conditions salariales des collaborateurs d'Éxito, des primes et autres avantages financiers, des garanties accordées aux représentants du personnel (reconnaissance syndicale, liberté d'association, formations, etc.), des règles organisationnelles appliquées à l'entreprise (horaires, congés spéciaux, etc.). GPA a entretenu en 2019, directement ou au travers de fédérations, un dialogue régulier avec plus de 300 organisations syndicales. L'ensemble des salariés de GPA est représenté par une organisation syndicale et couvert par une convention collective.

(ii) L'allocation de moyens matériels, techniques et la reconnaissance de l'engagement syndical

En France, l'accord sur le dialogue social signé prévoit d'augmenter les moyens donnés aux organisations syndicales pour leur permettre de réaliser les activités liées à leurs mandats et de faciliter leur proximité avec les salariés : moyens matériels (bureau, téléphone portable, micro-ordinateur, imprimante, connexion Internet...), contribution aux frais de fonctionnement avec 22 000 heures de délégation supplémentaires en sus des heures de délégation prévues par la loi. Il prévoit aussi une formation qualifiante des partenaires sociaux avec un organisme externe, la mise en œuvre de dispositif de VAE (Validation des Acquis par l'Expérience), un livret synthétique reprenant les principes du droit syndical et du dialogue social à destination des managers.

En Amérique du Sud, Éxito met en place une politique active pour garantir et favoriser le respect des droits syndicaux et le dialogue social : frais de transport et de logement à la charge de l'employeur, protection des salariés syndiqués, dispositif d'alerte anonyme, formation des leaders syndicaux etc.

■ 3.5.1.3.2. Mesurer le climat social et mettre en place des outils de dialogue

Les entités du Groupe mènent des études d'engagement auprès de leurs collaborateurs.

- En France, en 2019, une enquête a été menée auprès des salariés des magasins et services centraux des entités de Monoprix, avec un taux de participation de 84 % (+ 7 points vs. 2018), et un engagement des collaborateurs à hauteur de 71 % (+ 4 points vs. 2018). Les résultats ont permis d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre pour 2020.
- À l'international, Éxito déploie un programme de mesure et de suivi du climat social qui comprend la réalisation d'enquêtes Great Place to Work tous les deux ans, le traitement des suggestions et opinions des collaborateurs remontées grâce au "Buzón de Sentimientos" mis en place dans les magasins et entrepôts, ainsi que la mise en place d'un comité du climat au travail composé de membre de la Direction et d'opérationnels qui se réunit tous les mois pour suivre la mise en place d'actions concrètes. Le suivi est fait site par site. Les sites présentant les notes les plus basses font l'objet d'un suivi particulier. L'enquête réalisée au sein d'Éxito en 2019 a enregistré un taux d'engagement de 87 %, en progression par rapport à 2016 (80 %). Dans le cadre de son programme "yo soy Libertad", Libertad en Argentine conduit des enquêtes de satisfaction internes auprès des collaborateurs afin de mesurer et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour assurer un climat social serein dans l'entreprise.

■ 3.5.1.3.3. Rémunérer les collaborateurs pour développer la performance individuelle, collective et RSE

Les principes de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe sont exposés au chapitre 6 (page 355 et suivantes).

La politique de rémunération du Groupe prend en compte :

- les compétences ;
- le niveau de responsabilité ; et
- l'expérience acquise des collaborateurs et collaboratrices.

Le Groupe s'engage à respecter les niveaux minimums de rémunération légaux, à 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 rémunérations proposées par le Groupe par rapport à celles d'entreprises opérant sur les mêmes secteurs d'activité. Ces enquêtes portent principalement sur les fonctions de management et les métiers en tension de recrutement.

La majeure partie des populations cadres, agents de maîtrise et employés bénéficient de dispositifs de rémunération variable basés sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs afin de valoriser la performance individuelle et collective.

La part variable de la rémunération est structurée pour les cadres autour

- d'objectifs Groupe financiers ;
- d'objectifs Groupe extra-financiers (RSE) quantitatif (voir ci-après) ;
- d'objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs ; et
- d'une évaluation des comportements managériaux dénommés, pour la population basée en France, "Attitudes et Comportements Managériaux" (ACM) dont l'objectif est de renforcer une culture managériale respectueuse des valeurs du Groupe. Les ACM comptent pour 25 % de la rémunération variable.

Objectifs Groupe extra-financiers liés à la RSE :

Le Groupe valorise l'engagement RSE dans les dispositifs d'évaluation et de rémunération variable auprès de l'ensemble de son encadrement, en France comme à l'international :

- Ainsi, 10 % du montant cible de la rémunération variable du Président-Directeur général du groupe Casino dépend de la moyenne des notes attribuées à Casino, Guichard-Perrachon par les agences de notation FTSE Group, Vigeo Eiris et la société de gestion RobecoSam (DJSI). Les conditions d'acquisition ont été renforcées avec un niveau cible correspondant à la moyenne des notes obtenues par Casino, Guichard-Perrachon en 2019, avec une majoration d'un point, soit 75/100, et un niveau minimum correspondant à la moyenne des notes obtenues sur les deux dernières années, soit 73/100. La quote-part de la rémunération varie de façon linéaire entre ces seuils minimums et cible (la rémunération à la cible constitue également la rémunération maximum au titre de ce critère).
- 5 % de la rémunération variable des cadres en France (hors Monoprix), dépend d'un objectif RSE Groupe quantifiable, constitué de deux critères :
 - "le pourcentage de femmes parmi les cadres du Groupe", au titre de l'Égalité professionnelle,
 - "la consommation électrique annuelle du Groupe par mètre carré de surface de vente", au titre de la politique environnementale.

Les membres du Comité exécutif du groupe Casino, hors le Président-Directeur général pour lequel le critère quantitatif de RSE est mentionné précédemment, sont concernés par ce dispositif.

Par cette décision, le groupe Casino réaffirme son engagement concret à placer la RSE au cœur de son modèle économique et social.

- Les cadres au Brésil et en Colombie ont, de la même manière, environ 5 % de leur rémunération variable conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE quantitatifs portant sur des indicateurs environnementaux (Efficacité énergétique et réduction de l'empreinte carbone) et sociaux (Égalité professionnelle et Handicap).

■ 3.5.1.3.4. Offrir des avantages sociaux aux salariés et à leur famille

Le groupe Casino propose des avantages sociaux qui peuvent inclure une couverture frais de santé, une assurance décès et invalidité et d'autres avantages conformes aux législations et aux pratiques de chaque pays, venant compléter ainsi les régimes obligatoires. Ces couvertures sont financées pour partie par l'employeur.

- En France, des accords d'intéressement et de participation et des plans d'épargne sont également conclus notamment au bénéfice des collaborateurs de Casino, Monoprix et Cdiscount. La majorité des collaborateurs bénéficient également de réduction sur le montant des achats réalisés en magasin ainsi que d'aides financières pour le logement, les loisirs au travers notamment des subventions versées par ces entreprises aux Comités Sociaux et Économiques (ex-Comités d'entreprise).
- À l'international, les collaborateurs d'Exito bénéficient ainsi du fonds "Presente" qui propose notamment une couverture santé, un dispositif d'assurances et l'accès à des centres de vacances, à des conditions financières avantageuses.

■ 3.5.1.3.5. Mettre en œuvre des Dispositifs d'épargne salariale

Participation

En France, le premier accord de participation, mis en place en 1969 par Casino, a été régulièrement mis à jour. Monoprix, Franprix, et Cdiscount disposent de leurs propres accords de participation.

Intéressement

Le premier accord d'intéressement a été signé en 1986 en France sur le périmètre Casino. L'accord du 29 mars 2019, prévoit un intéressement dit "de solidarité" pour les magasins et les restaurants afin d'associer les salariés de ces sites à la performance de l'ensemble de leur branche d'activité, de façon distincte de l'intéressement versé au regard de la performance de chaque établissement. Pour les salariés des fonctions support, cet accord définit un nouveau critère prenant plus directement en compte la contribution de ces salariés à la performance opérationnelle. D'autres sociétés du Groupe (notamment Monoprix, Cdiscount, Codim, et certaines entités de Franprix) ont également mis en place des accords d'intéressement au profit de leurs salariés.

Plus de 77 000 salariés en France sont ainsi couverts par un accord d'intéressement et/ou de participation pour un montant total versé au titre de 2018 de 36,2 millions d'euros (26,5 millions d'euros au titre de la participation et 9,6 millions d'euros au titre de l'intéressement).

Plan d'épargne

En France, les salariés du groupe Casino ont la possibilité d'adhérer à un plan d'épargne afin de se constituer une épargne salariale. Le plan d'épargne peut recevoir les versements au titre de l'intéressement et de la participation, ainsi que des versements volontaires, effectués mensuellement ou ponctuellement par les collaborateurs, et des transferts de jours provenant du compte épargne temps. Les sociétés du Groupe participent, pour certaines, à cette épargne sous la forme d'un abondement aux sommes versées par les salariés. Les modalités de cet abondement sont variables suivant les sociétés.

Au 31 décembre 2019, environ 94 100 salariés et anciens salariés du groupe Casino en France adhèrent à un Plan d'Épargne (PEE et/ou PERCO), pour un actif total qui représente 204,8 millions d'euros, soit environ 2 176 euros par épargnant. Les sociétés françaises du Groupe ont versé environ 5,8 millions d'euros d'abondement sur les dispositifs d'épargne salariale en 2019.

■ 3.5.1.3.6. Agir pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Engagement

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 politiques est assurée par les Directions des ressources humaines de chacune des filiales et s'appuie sur :

- l'encadrement qui a la responsabilité de mettre en œuvre les plans de prévention des risques et de prendre les mesures nécessaires pour éviter les situations à risque ;
- les salariés qui sont sensibilisés aux enjeux afin qu'ils soient les acteurs de leur propre sécurité et qu'ils participent à l'amélioration de leurs conditions de travail ;
- les personnels extérieurs qui sont tenus au respect des règles de sécurité dans les établissements du Groupe.

Plan d'actions

En France, la démarche Santé Sécurité au Travail est encadrée par des accords et des plans d'actions pluriannuels en matière de Santé Sécurité, Qualité de Vie au Travail, négociés avec les partenaires sociaux, qui prévoient la mise en place d'actions, le suivi de leurs réalisations et d'indicateurs. Un travail collaboratif avec le réseau de correspondants Santé Sécurité Qualité de vie au Travail a permis de valider le nouveau socle commun d'engagements relatifs à la Santé Sécurité, Qualité de Vie au Travail au sein des différentes branches/filiales du Groupe.

La démarche du Groupe est fondée sur trois principes :

(i) Déployer des actions de prévention portant sur la sécurité dans les magasins, et la prévention des risques professionnels

Pour améliorer les dispositifs de santé et la sécurité, le Groupe a mis en place depuis plusieurs années une démarche de prévention des risques professionnels.

Celle-ci est définie, en France, avec les organisations syndicales et dans le cadre d'accords précisant les objectifs, les moyens d'action et les résultats attendus quant à la prévention des Risques Psychosociaux (RPS), la Santé et Sécurité au Travail, la prévention de la pénibilité au travail. Des campagnes annuelles d'évaluation des risques professionnels sont réalisées dans l'ensemble des entités du Groupe avec un focus sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux. En complément, le Groupe anime ou participe à des groupes de travail en lien avec les recommandations des organismes nationaux référents afin d'identifier et prévenir des risques sur des métiers spécifiques à l'activité du Groupe comme la mise en rayon (process/méthodes de travail, matériels d'aide à la manutention, EPI...), la logistique ou encore des risques sociétaux comme ceux liés à la sécurité routière.

De nombreuses formations sont menées pour prévenir les risques professionnels sur les gestes et postures, les règles de sécurité, le risque incendie, etc. Ainsi, en 2019, Casino a élaboré un module *e-learning* sur la prévention des risques professionnels, déployé dès 2020.

Éxito poursuit son programme d'identification et de contrôle des risques professionnels. Enfin, GPA continue ses programmes de prévention "PPRA" (*Environmental Risk Prevention Program*) et PCMSO (*Medical Control and occupational Health Program*) afin d'évaluer les risques environnementaux, médicaux, et d'accidentologie potentiels et de mettre en place des plans de prévention. GPA mène également depuis 10 ans, dans l'ensemble de ses magasins, des actions de sensibilisation à l'occasion de la semaine de la prévention des accidents du travail, et conduit tous les 2 ans dans ses magasins et au siège des études sur l'ergonomie des stations de travail.

(ii) Améliorer les conditions de vie au travail et le bien-être des collaborateurs

Pour améliorer les conditions de vie au travail et le bien-être des collaborateurs, des programmes d'action sont déployés dans l'ensemble des entités du Groupe notamment pour :

- Développer la motivation, réduire le stress au travail et accompagner les collaborateurs dans leurs difficultés.

Dans un contexte économique exigeant, et un monde en mutation permanente, le groupe Casino a choisi de capitaliser sur le développement de la motivation pour contribuer au bien-être de ses collaborateurs et à la performance collective, en privilégiant un exercice bienveillant de la responsabilité managériale.

En France, la Direction des ressources humaines a initié, depuis 2014, avec le support du Comité exécutif, et l'appui d'un médecin 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. Les actions mises en place ont permis la sensibilisation de près de 6 000 managers (dont le Comité exécutif, les Comités de direction des différentes entités du Groupe...) par des interventions externes (plus d'une centaine de conférences organisées), 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...). Un réseau de plus de 1 200 bienveillants est mis en place afin d'identifier les collaborateurs pouvant être en difficulté, de créer des liens et de les orienter vers les personnes qui seront les plus à même de les aider : médecin du travail, managers, service RH, plateforme d'aide et d'assistance. Les bienveillants bénéficient de formations spécifiques afin de les aider dans leur mission. Les huit leviers du Management Bienveillant ont été intégrés aux parcours de formations managériales, et aux formations des nouveaux collaborateurs dans le cadre de leur intégration. Une formation "Management Bienveillant" a été intégrée au sein du Master II "Commerce et Distribution" de l'Université Jean-Monnet à Saint-Étienne, avec la participation de plus de 50 collaborateurs depuis sa création.

Pour lutter et prévenir les incivilités dont peuvent être victimes les collaborateurs du Groupe sur leur lieu de travail, des formations sont dispensées auprès des équipes et une sensibilisation est faite en magasin auprès des clients. En complément, une démarche est conduite depuis 2017 au sein des enseignes en France afin d'accompagner les collaborateurs victimes d'événements potentiellement traumatiques dont la mise en place d'un numéro d'urgence, une aide juridique, administrative et sociale, une cellule d'écoute et de médiation pour les victimes, un accompagnement par un psychologue clinicien.

Afin d'accompagner au mieux les collaborateurs qui seraient confrontés à des difficultés administratives, juridiques ou financières, le groupe Casino promeut auprès de ses collaborateurs des services de conseils et d'accompagnement animés par des structures spécialisées qui ont permis à plus de 680 personnes d'être accompagnées.

- Aménager les conditions de travail et respecter l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

Plusieurs dispositifs déployés dans le Groupe concourent à l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle, facteur important de bien-être des salariés :

- Aménagement des temps de travail (temps partiel choisi, congé de l'aidant familial, cf. page 200). GPA a lancé depuis 2018 deux programmes concernant la flexibilité des horaires dans le but d'équilibrer les temps de vie. Ces programmes définissent les règles et dispositifs en vigueur dont peuvent bénéficier les salariés notamment lors de la naissance d'un enfant.
- Télétravail : des accords avec les organisations syndicales ont été conclus en France pour le déploiement du télétravail. Éxito, en Colombie, a mené un pilote dès 2017 sur du télétravail pour les fonctions supports qui a été étendu.
- Droit à la déconnexion : le Groupe sensibilise les collaborateurs sur le droit à la déconnexion par la diffusion en France d'un kit de communication pour l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'une sensibilisation des managers rappelant les bonnes pratiques liées à l'usage des e-mails et l'organisation de réunion, ainsi qu'au droit à la déconnexion.
- Vie personnelle : le Groupe reconnaît et promeut l'engagement bénévole de ses collaborateurs en France. Casino a notamment réalisé un guide de l'engagement bénévole rappelant les conditions de mise en œuvre des missions, et informé les collaborateurs sur les possibilités de formation et de valorisation des compétences acquises dans leur mission. Éxito poursuit son programme "tiempo para ti" ("du temps pour toi") destiné à l'ensemble des collaborateurs permettant de faciliter l'équilibre vie professionnelle et personnelle/familiale : flexibilité des horaires, jours de congés pour activités personnelles ou familiales, ou à l'occasion de l'obtention d'un diplôme. Près de 100 000 heures ont ainsi été utilisées en 2019 au bénéfice des collaborateurs d'Éxito.

(iii) Promouvoir des campagnes de sensibilisation et de dépistage sur les grands enjeux de santé publique

Pour sensibiliser les collaborateurs aux grands enjeux de santé publique, le Groupe organise des journées d'information et de prévention.

Casino a mis en place les journées appelées "au cœur de la santé" pendant lesquelles les collaborateurs des sièges sociaux, magasins ou entrepôts rencontrent des professionnels de la santé (médecin du travail, cardiologue, infirmiers, nutritionniste, professionnels du bien-être et de la forme), participent à des ateliers (prévention tabac, nutrition, récupération cardiaque, dépistage audition et vision, sensibilisation aux troubles musculo-squelettiques par l'ergonomie au poste de travail, pratique du yoga et de la sophrologie au bureau...), bénéficient d'un bilan sanguin (cholestérol, glycémie...) et d'un accompagnement individualisé.

Par ailleurs, aux côtés de l'Institut national du cancer, le Groupe a signé en 2017 la Charte des 11 engagements "Cancer et Emploi". Cet engagement confirme la volonté du Groupe de s'investir de façon opérationnelle dans l'amélioration de l'accompagnement au maintien et au retour en emploi des salariés touchés par un cancer. Un parcours de formation en *e-learning* pour "accompagner les situations de fragilité en lien avec la santé" a ainsi été réalisé. Des actions de prévention et des journées thématiques sont aussi réalisées en partenariat avec la Ligue contre le cancer : promotion du dépistage des cancers du sein, du colon et de la peau auprès des collaborateurs et des clients en

supermarchés Casino. À l'international, Éxito mène également des actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs pour lutter contre le cancer ou encore les maladies cardiovasculaires.

En France, comme à l'international, les entités agissent pour la santé physique, le bien-être physique et psychologique, des collaborateurs en facilitant notamment la pratique sportive en proposant des conditions privilégiées dans des centres sportifs ou en réalisant annuellement une campagne de vaccination contre la grippe. 52 % des employés de Multivarejo au Brésil ont ainsi été vaccinés en 2019, ainsi que 2 500 employés au siège de GPA durant un épisode de rougeole.

Performance

Le Groupe mesure la performance de ses politiques de Santé, Sécurité et bien-être au travail par le suivi des indicateurs de taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et le taux d'absentéisme pour accidents de travail et maladies professionnelles.

Le taux de fréquence des accidents du travail est de 14,4 en 2019 et le taux de gravité de 0,62.

Le taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies s'élève à 3,4 % en 2019.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245.

■ 3.5.1.3.7. Gérer les talents et veiller à l'évolution professionnelle des collaborateurs

Depuis son origine, le groupe Casino est attaché au développement professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs qui contribuent à sa performance opérationnelle. La diversité des métiers du Groupe, son implantation internationale et le caractère multiforme de ses enseignes offrent aux collaborateurs de nombreuses opportunités de mobilité et d'évolution professionnelle. La mobilité interne est une priorité pour le groupe Casino et un des éléments clés de sa politique ressources humaines. À titre d'exemple, Casino a pour objectif de pourvoir 50 % des postes d'encadrement par l'évolution interne.

La politique de mobilité répond à deux objectifs majeurs :

- faciliter l'évolution des collaborateurs au sein du Groupe, développer et fidéliser ses talents ;
- s'assurer que le Groupe dispose des ressources nécessaires pour répondre à ses besoins actuels et futurs. En ce sens, le Groupe intensifie les dispositifs de mobilité interne vers des métiers dits pénuriques.

Plusieurs dispositifs sont mis en œuvre au sein du Groupe :

- les entretiens d'évaluation et/ou les entretiens professionnels ;
- les Comités de carrière et de mobilité qui permettent d'identifier les besoins et de faciliter la mobilité interne. L'accord sur la démarche d'anticipation et d'accompagnement des évolutions et des transformations au sein du groupe Casino signé en 2018 a renforcé l'engagement du Groupe à développer et faciliter la mobilité, interne ou externe, par l'amélioration de la transversalité entre les sociétés du Groupe. Il prévoit notamment la création d'un service commun à toutes les enseignes en France, dédié à la mobilité interne ;
- une équipe dédiée à la mobilité Groupe "C'ma Carrière" ;
- les plans de succession et, en France, les accords "GPEC" (Gestion des Parcours, de l'Employabilité et des Compétences) qui permettent notamment de mettre en place des parcours individualisés de formation ;

- les programmes pour les hauts potentiels tels que le programme "Jeunes Talents Internationaux", au niveau Groupe, qui a pour objectifs de développer le potentiel des futurs managers internationaux, de renforcer la culture internationale des équipes, de créer des synergies, de faciliter les échanges de bonnes pratiques entre entités et enfin de fidéliser les talents en leur offrant des opportunités de carrière ; le "Talent Pool", en France, composé de trois programmes destinés à des collaborateurs, entre 3 et 10 ans d'expérience, identifiés en interne par les équipes des ressources humaines, grâce aux entretiens individuels, ou à des comités internes (Comité de développement/ Comités Carrière). Ces programmes ont pour objectifs d'accompagner les participants dans la construction de leur projet professionnel, de mesurer leur potentiel et de soutenir la performance grâce à un accompagnement ciblé. Localement, les filiales du Groupe s'appuient également sur ce type de dispositif.

■ 3.5.1.3.8. Former les collaborateurs pour développer l'employabilité

La formation est l'un des principes clés du développement et du maintien de l'employabilité des collaborateurs.

En cohérence avec les objectifs Groupe, les Directions des ressources humaines de chaque filiale mettent en place des plans de formations pour favoriser l'évolution et les parcours professionnels et garantir l'intégration des collaborateurs. Ces plans de formation sont construits en cohérence avec l'évolution de besoins en termes d'emplois et de compétences, des attentes des collaborateurs exprimées lors des entretiens professionnels annuels, de l'évolution de l'organisation et des obligations légales et réglementaires.

Quatre axes majeurs sont développés dans l'ensemble des entités du Groupe :

- les formations aux règles d'hygiène, de sécurité et de qualité en application des politiques de Santé et sécurité au travail du Groupe et des dispositifs réglementaires applicables ;
- les formations techniques sur les métiers du Groupe : outil clé de réussite dans le déploiement de la stratégie du Groupe qui vise à renforcer le professionnalisme sur les produits frais et maintenir une position de leader sur ce segment. Les formations aux métiers de bouche (boucherie, marée, pâtisserie) ont été encore renforcées en 2019 ;
- les formations tournées vers le service client, axe stratégique de l'entreprise. Ainsi en 2019, Éxito a poursuivi la formation de ses collaborateurs au service clients *via* son programme *Servicio superior*, avec une participation moyenne de 88 % ;
- les formations au management et au leadership. Assai a poursuivi, en 2019, le déploiement de son "trainee operations program" qui forme les futurs leaders de demain : 120 nouveaux leaders ont ainsi été formés, ainsi que plus de 2 300 chefs de sections *via* le programme "Grow program" axé sur le développement de leur compétence de leadership et de management. Près de 3 000 cadres ont été formés au leadership *via* le programme d'Éxito "escuela de liderazgo" en 2019.

La formation dans le Groupe s'appuie sur des équipes dédiées :

- "Campus Casino", "Académie Mandarine" et l'"Acadibus" de Franprix qui se déplace de magasin en magasin, avec une équipe de formateurs et de salariés qui remplace celle en magasin pendant le temps de la formation.
- Au Brésil "Assai University" : divisée en cinq écoles (cash & carry, leadership, trading, opérationnel et développement), l'Université Assai propose des cours dispensés par des professionnels des métiers de la distribution. Multivarejo dispose également d'une université.
- Les "écoles de formation" spécifiques aux métiers de la grande distribution créées par Éxito. La digitalisation de ces écoles de formation s'est accélérée depuis 2018 afin de former davantage de collaborateurs. Ainsi, des parcours digitaux ont été créés au sein des écoles Textile, Boucherie, Pâtisserie, Fruits et légumes des enseignes Éxito, Surtimax et Carulla. Une école virtuelle consacrée aux métiers du digital a également été créée depuis 2018 chez Éxito. À fin 2019, Éxito propose 145 programmes de formation dont 45 parcours digitaux.

Le Groupe considère sa capacité de formation comme un réel outil d'employabilité et d'ascension sociale :

- Les enseignes en France développent les formations certifiantes comme les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP). Ces certificats ont une reconnaissance professionnelle nationale au niveau de la branche professionnelle. En 2019, plus de 180 personnes du Groupe ont finalisé leur certificat.
- Elles intensifient également des dispositifs à destination des collaborateurs peu qualifiés tels que le certificat de connaissances et de compétences professionnelles "Cléa" qui s'adresse à des personnes n'ayant pas de certification professionnelle. Depuis 2018, plus de 220 personnes ont obtenu une certification Cléa. Les enseignes en France accompagnent également les collaborateurs dans la réalisation de VAE, dispositif de validation des acquis de l'expérience qui permet d'obtenir un diplôme en valorisant l'expérience professionnelle du salarié. Assai met à disposition de ses collaborateurs et leur famille le programme "Learn +school Training", pour l'apprentissage des savoirs de base. Multivarejo a organisé, en 2019, deux éditions de la Semaine de Développement avec une offre de près de 30 formations incluant entre autres les nouvelles méthodologies de gestion de projet, les attentes de la génération du numérique ou encore les techniques de management. Au total, 1170 collaborateurs ont participé à ces formations.

Performance

Le Groupe mesure la performance de ses politiques en suivant notamment le nombre total d'heures de formation réalisées pendant l'année, ainsi que le nombre d'heures par personne. Ces deux indicateurs ont évolué positivement en 2019 avec respectivement une hausse de 26 % des heures de formation réalisées pendant l'année correspondant à cinq heures supplémentaires de formation par personne par rapport à 2018 (cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245).

3.5.2. Le groupe Casino, un acteur local solidaire

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, au maintien du lien social et à la lutte contre la précarité et l'exclusion. Il incite ses enseignes 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 magasin et à soutenir les actions de ses Fondations. Le Groupe souhaite répondre à la diversité des besoins des associations présentes sur les territoires où il agit.

À travers ses fondations et des partenariats de solidarité, le Groupe intervient dans quatre domaines d'action principaux : l'aide alimentaire en faveur des plus démunis, le soutien aux enfants en difficultés sociales, l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés et la lutte contre l'exclusion sociale sous toutes ses formes.

3.5.2.1. SOUTENIR L'AIDE ALIMENTAIRE

Dans les pays où le Groupe intervient, de nombreuses personnes vivent sous le seuil de pauvreté et font appel à l'aide alimentaire pour se nourrir. Le Groupe est engagé dans le soutien des réseaux des banques alimentaires dans ces pays, et contribue en mettant en place dans ses magasins, des ramasses journalières de produits frais et de produits proches de la date limite de consommation, mais encore consommables, et en soutenant les actions de collecte nationale.

En 2019, près de 21 900 tonnes de produits, soit l'équivalent de plus de 43 millions de repas, ont été apportées aux réseaux des banques alimentaires ou autres structures d'intérêt général équivalentes, par le Groupe (collecte et ramasse). Près de 3 200 tonnes ont été collectées à l'occasion de la collecte nationale, et 18 700 tonnes données par les magasins et entrepôts du Groupe.

En France, le Groupe s'engage en faveur des plus démunis en mobilisant ses magasins et ses clients pour soutenir la Fédération française des banques alimentaires (FFBA). Le Groupe accompagne la FFBA depuis 2009, et a renouvelé son partenariat en 2019 pour une nouvelle période de trois ans. Dans le cadre de cet accord, et par l'intermédiaire de ses enseignes, le Groupe agit par des dons de produits à date de limite de consommation (DLC) courte et s'associe à la collecte nationale des Banques Alimentaires qui se déroule chaque année fin novembre, avec la participation de collaborateurs bénévoles. Ces dons bénéficient aux réseaux des banques alimentaires, mais également à plusieurs associations solidaires telles que la Croix-Rouge, le Secours populaire et les Restos du cœur en France.

Au Brésil, GPA a mis en place une démarche similaire. Depuis 2013, chaque année, GPA organise une journée de la solidarité ("Dia de Solidariedade") dans les magasins du Groupe au Brésil. Cette journée permet de collecter, grâce aux nombreux collaborateurs volontaires, des produits alimentaires de première nécessité qui sont ensuite redistribués aux familles vulnérables et aux personnes sans-abri. Un système d'abondement correspondant à 15 % du total collecté a été mis en place par l'Instituto GPA. En 2019, cette 7^e édition a permis la collecte de plus de 1 300 tonnes de produits.

En Argentine, depuis 2013, Libertad soutient le réseau des banques alimentaires (*Red Bancos de Alimentos*) et en Colombie, Grupo Éxito poursuit le partenariat engagé depuis plusieurs années avec les banques alimentaires locales et a contribué à hauteur d'environ 1 900 tonnes de marchandises en 2019.

3.5.2.2. SOUTENIR LES ENFANTS EN DIFFICULTÉ

En France, au Brésil et en Colombie, le groupe Casino s'engage, au travers de ses quatre Fondations, en faveur de l'enfance par la mise en place de programmes d'éducation et de lutte contre la malnutrition infantile.

■ 3.5.2.2.1. L'éducation par le théâtre et la musique

Créée en 2009, la Fondation Casino s'engage à favoriser l'inclusion sociale par l'éducation par le théâtre, qui permet aux enfants, au travers d'une expérience artistique et collective, l'accès à la culture, l'expression de soi et la découverte de l'autre.

Elle développe deux programmes majeurs autour du théâtre :

- "Artistes à l'école", en partenariat avec l'Éducation nationale et l'Odéon-Théâtre de l'Europe, permet à environ 2 000 élèves de bénéficier pendant deux années consécutives d'un parcours d'éducation artistique et culturelle complet : école du spectateur, découverte des métiers de la scène, participation à des ateliers de théâtre et d'écriture, restitutions scéniques.

Les projets sont sélectionnés par un Comité artistique composé de membres du Conseil d'administration de la Fondation, ainsi que d'experts artistiques et pédagogiques. La quatrième promotion qui a démarré en septembre 2018 a travaillé toute l'année 2019 et terminera son parcours en juin 2020 : 12 projets théâtre "Artistes à l'école" sont ainsi accompagnés par la Fondation. En novembre 2019, la Fondation a sélectionné le lauréat de la promotion, qui présentera son spectacle en mai 2020 sur la scène de l'Odéon.

- Le programme "Parrains engagés" soutient des projets associatifs ayant pour objectif l'éducation des enfants par le théâtre. Sont privilégiés les projets proposés et parrainés par des collaborateurs du Groupe. En 2019, une dizaine de projets associatifs d'éducation par le théâtre ont été sélectionnés sur l'ensemble du territoire par un Comité composé de collaborateurs du Groupe. Les projets soutenus visaient notamment à sensibiliser le jeune public à la culture par le théâtre et ont bénéficié, en 2019, à plus de 330 enfants.

La Fondation Casino associe les collaborateurs à son engagement pour le théâtre au travers de "Tous en scène", une opération annuelle solidaire nationale déployée dans les magasins Casino, Franprix, Leader Price, Cdiscount, les entrepôts et les sites administratifs du Groupe. Cette 5^e édition a permis de récolter plus de 110 000 euros pour les associations partenaires de la Fondation "Apprentis d'Auteuil", "L'Envol" et les "Tréteaux Blancs" afin de développer une dizaine de nouveaux projets théâtre au profit des enfants en difficulté.

Au Brésil, GPA est aussi engagé à favoriser l'inclusion sociale par l'éducation.

Fondé en 1998, l'Instituto GPA propose des programmes éducatifs à destination des jeunes issus des quartiers défavorisés des villes de São Paulo, Osasco et Santos dont un programme d'éducation musicale "Musica & Orquestra Instituto GPA" pour encourager le développement des jeunes talents. Ce programme a formé, en plus de 15 ans, plus de 15 000 jeunes défavorisés âgés de 10 à 18 ans. Il offre une formation gratuite musicale théorique et pratique d'environ deux ans, à des jeunes issus de milieux défavorisés. L'orchestre se produit en magasins mais aussi dans des théâtres, des festivals, au Brésil et à l'international.

■ 3.5.2.2.2. Combattre la malnutrition infantile

Axe majeur d'action en faveur de l'enfance, la Fondation Éxito en Colombie a développé une expertise nationale reconnue par les parties prenantes dans la lutte contre la malnutrition infantile. 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. Par la mise en place de nombreux partenariats avec de grandes instances publiques colombiennes, la Fondation Éxito vient en soutien financier pour garantir une alimentation saine et équilibrée aux enfants et futures mères issus de milieux défavorisés, et sensibilise à une meilleure nutrition. La dernière enquête menée au niveau national a montré une baisse du taux de malnutrition dans le pays de l'ordre de trois points entre 2010 et 2015. En 2019, plus de 5 millions d'euros ont été investis dans des programmes qui ont bénéficié à plus de 64 600 enfants.

La Fondation Éxito multiplie les actions pour sensibiliser aux enjeux de la malnutrition infantile. Ainsi, l'événement "Lactatón", organisé pour la cinquième année consécutive, a rassemblé, en 2019, plus de 20 000 participantes en faveur de l'allaitement maternel.

Organisé chaque année par la Fondation Éxito, le prix de la nutrition infantile a récompensé, en 2019, huit projets et initiatives en faveur de la nutrition des enfants dans les 1 000 premiers jours de leur vie.

3.5.2.3. AIDER À L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Le Groupe met en place plusieurs dispositifs afin de soutenir l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés, en soutenant des associations intervenant au plus près des territoires. Il poursuit ses partenariats avec l'Agence du Service Civique, l'Institut de l'Engagement, le Réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation, Nos Quartiers ont du Talent et Talents des Cités. Le Groupe est aussi engagé aux côtés des pouvoirs publics en matière d'insertion professionnelle des jeunes depuis 1993 et soutient la politique d'inclusion du Ministère du Travail, au travers notamment du programme "La France bouge, les entreprises s'engagent".

- Depuis 2011, le groupe Casino est fortement engagé auprès du service civique, date à laquelle il a signé la Charte de la valorisation du Service Civique en entreprise pour reconnaître l'expérience acquise lors de la mission et s'engager à promouvoir le dispositif auprès des équipes recrutement. Créé en 2010, le Service Civique permet aux jeunes de 16 à 25 ans de s'engager volontairement pendant une durée de 6 à 12 mois pour accomplir une mission d'intérêt général dans l'un des neuf domaines d'intervention reconnus prioritaires pour la Nation. Dans ce cadre, les différentes entités du Groupe participent aux événements pour valoriser les compétences acquises en Service Civique. En 2019, le groupe Casino a accueilli pendant une journée, dans le cadre de l'opération Tremplin d'Unis-Cité des jeunes en Service Civique afin de les accompagner dans la valorisation de leur expérience. Les équipes recrutement ont participé à une table ronde organisée avec les jeunes en Service Civique présents pour le défilé du 14 juillet sur le thème de la recherche d'emploi et la valorisation de son expérience lors des entretiens de recrutement. Le groupe Casino a aussi participé aux réunions du Club de Valorisation du Service Civique avec l'objectif notamment de présenter le référentiel de compétences acquises par les jeunes lors de leur mission. Monoprix soutient aussi l'association Unis-Cité qui offre de nombreuses missions en Service Civique.
- Le groupe Casino et ses enseignes ont organisé, en 2019, la 6^e édition de "Cap sur Casino", une action en faveur de l'orientation professionnelle des collégiens de l'éducation prioritaire. Environ 200 collégiens sont venus découvrir les métiers du Groupe lors d'une demi-journée passée dans l'un des huit sites mobilisés pour l'occasion. En partenariat avec Le Réseau, association créée en 2007 par des grandes entreprises et le ministère de l'Éducation Nationale, cet événement fédérateur atteste de l'engagement du Groupe pour l'insertion professionnelle des jeunes et l'égalité des chances.
- Depuis février 2016 et la signature de la Charte de développement local pour l'emploi, le groupe Casino s'est associé à la Mairie de Paris dans le cadre du programme 1 000 marraines/parrains pour 1 000 emplois. Le programme a mobilisé 60 collaborateurs volontaires du Groupe, guidés par les équipes de la Mairie de Paris et ses partenaires, afin d'aider activement les chercheurs d'emploi parisiens. Monoprix travaille notamment avec l'École de la deuxième chance, Unis-Cité, les missions locales, et l'Épide (Établissement pour l'insertion dans l'emploi) : offre de stage pour des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification, organisation de sessions de recrutement, coaching, ateliers de rédaction de CV, visites de magasins, etc.
- Franprix continue ses actions pour accompagner les jeunes en difficulté, dans leur insertion professionnelle. L'enseigne a notamment organisé des stages pratiques pour la réinsertion de jeunes en difficulté, couplé avec une formation de savoir-être. Plusieurs actions sont développées à destination de "jeunes décrocheurs" : visites de magasins, atelier d'information, stages, recrutement.
- Extra, au travers de l'Instituto GPA, poursuit ses actions de formation auprès des jeunes défavorisés et soutient en partenariat avec le gouvernement de Rio de Janeiro, le centre de formation professionnelle NATA qui permet à plus de 360 élèves issus de familles modestes de se former aux métiers de la boulangerie, de la pâtisserie et des produits laitiers. L'institut finance également la scolarisation de jeunes à haut potentiel dans des écoles supérieures de renom au Brésil au travers du programme Prosperar, avec 43 étudiants bénéficiaires en 2019.

3.5.2.4. AGIR CONTRE LES EXCLUSIONS SOCIALES

Le groupe Casino agit comme un intermédiaire fédérateur de la société, et déploie de nombreuses initiatives locales afin de soutenir les personnes en situation d'exclusion. Le Groupe mobilise aussi bien ses fondations, que ses enseignes, magasins et sites administratifs afin de répondre à la diversité des besoins des territoires.

En 2011, le groupe Casino a initié en France un partenariat avec l'entreprise sociale et solidaire MicroDON pour lancer et déployer l'Arrondi en caisse dans les magasins Franprix, puis dans les magasins Monoprix. Plus d'un million d'euros de dons a été collecté par Franprix depuis la mise en place de l'Arrondi pour soutenir des associations qui œuvrent pour la lutte contre l'exclusion et l'insertion professionnelle (Secours Populaire Français, La Cloche, Emmaüs Défi, le Réseau Étincelles), tandis que Monoprix a collecté plus de 1,5 million d'euros au profit de l'Institut Curie contre le Cancer, les Petits frères des pauvres ou encore ZUPdeCO en 2019. Le dispositif a été élargi à l'Arrondi sur salaire pour les salariés Monoprix au bénéfice de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, Emmaüs et l'Institut Curie.

La Fondation Monoprix a décidé, pour ses 10 ans d'actions en 2019, de recentrer ses programmes sur la rupture de la solitude face à la rue. La fondation poursuit son travail, initié depuis 2009, avec ses partenaires ; en 2019, 17 projets ont été financés pour lutter contre la solitude en ville et autour de l'accès aux produits de première nécessité. La fondation a renouvelé l'appel à projets sur le thème "Femmes et solitude" en partenariat avec Ulule, plateforme de financement participatif. Plus de 100 dossiers ont été reçus, 12 projets financés, et 3 prix attribués (Prix du jury, Prix de l'innovation sociale, Prix des collaborateurs) bénéficiant d'un financement complémentaire de la fondation.

Cdiscount s'est associé à "Un Rien c'est Tout" pour réaffirmer son soutien à la vie associative au travers de projets solidaires concrets. Les clients de l'e-commerçant ont désormais la possibilité de verser un don à partir de 1 euro en un simple clic lors du paiement de leur panier, au profit d'une ou de plusieurs causes : le droit à la dignité avec le Secours Populaire, l'enfance et l'éducation avec l'Académie Younus, la santé avec l'association Fête le Mur et l'environnement avec Défi Numérique.

Franprix a noué un partenariat avec Emmaüs Défi, afin d'aider les personnes en situation de grande précarité à sortir durablement de cette situation. Depuis fin 2018, ce sont plus de vingt salariés qui ont été intégrés en CDI au sein de magasins Franprix : ils sont accompagnés pour sortir durablement de l'exclusion. Le prix "Ressources Humaines" a été remis à Franprix pour ce partenariat, dans le cadre du Grand Prix ESSEC du Commerce Responsable en février 2020.

3.5.3. Le groupe Casino, un commerçant responsable

L'alimentation est au cœur des débats de société et de santé publique. Aussi, le groupe Casino développe une politique produits conciliant sécurité, plaisir gustatif, santé, équilibre nutritionnel, respect de l'environnement et des conditions de production. La signature d'entreprise du groupe Casino "Nourrir un monde de diversité" exprime cette volonté de proposer au plus grand nombre des produits de qualité afin de permettre à ses clients de consommer de façon plus responsable.

3.5.2.5. DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT CITOYEN DES COLLABORATEURS

Le Groupe encourage l'engagement citoyen des collaborateurs sous toutes ses formes considérant qu'il favorise l'épanouissement personnel et professionnel.

À l'issue d'une enquête interne sur l'engagement qui a confirmé l'intérêt des collaborateurs pour s'investir bénévolement auprès d'associations de solidarité, et convaincu que l'engagement citoyen des collaborateurs est une source d'épanouissement et de développement des compétences, la Fondation Casino a lancé, en 2016, un programme de bénévolat de compétences dénommé "Engagement Citoyen". Ce dispositif de soutien comprend la mise à disposition d'un catalogue de missions de bénévolat sur une plateforme web dédiée, qui s'effectuent au bénéfice d'associations partenaires de la Fondation Casino. Plus de 150 collaborateurs ont effectué une mission bénévole via la plateforme depuis son lancement en 2017. Un "guide de l'engagement citoyen" a également été diffusé auprès des collaborateurs. La Fondation Casino a initié, en 2017, le prix de l'Engagement citoyen, en partenariat avec l'Institut de l'Engagement, visant à récompenser un collaborateur engagé bénévolement auprès d'une association. La deuxième édition du Prix de l'Engagement citoyen a eu lieu en 2019 et deux prix ont été remis dans les catégories Solidarité et Handicap pour récompenser les engagements de collaborateurs bénévoles. La fondation poursuit son soutien aux collaborateurs bénévoles dans le cadre du programme "Parrains engagés", par un appui financier des associations dans lesquelles des collaborateurs sont engagés.

Autre forme d'engagement, le groupe Casino a signé en décembre 2017 une convention de soutien à la politique de la réserve militaire avec le ministère des Armées. En cohérence avec les engagements citoyens du Groupe, elle a pour objectif de faciliter l'exercice des périodes de réserve par les réservistes opérationnels salariés. Les collaborateurs réservistes opérationnels du Groupe peuvent désormais bénéficier d'un régime conventionnel plus favorable et plus protecteur que le régime existant, permettant de susciter un plus fort volontariat. Enfin, afin de faire de ce dispositif une démarche collective, partagée et innovante, un "fonds de congés pour la réserve opérationnelle" reposant sur le don de jours de congés et RTT par des salariés non-réservistes souhaitant soutenir cette démarche, abondés par l'entreprise, a été mis en place. Les jours d'absence additionnels des réservistes seront ainsi financés par le biais de ce fonds. Des actions ont également été prises en faveur de l'engagement des collaborateurs pompiers volontaires qui disposent désormais d'une journée d'absence autorisée payée et les collaborateurs élus délégués de parents d'élèves peuvent bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail.

Le groupe Casino agit en améliorant ses marques propres, en incitant les marques nationales à agir en cohérence avec sa démarche de progrès RSE, en donnant accès aux consommateurs à une meilleure information sur les produits et les modes de consommation responsables et en accompagnant ses fournisseurs.

Le Groupe est engagé à améliorer les conditions sociales et environnementales de sa chaîne d'approvisionnement. Aussi, il s'est engagé à renforcer la démarche d'éthique sociale et les plans de contrôle des usines fabriquant ses marques propres situées dans les pays à risque ; à favoriser les démarches RSE des fournisseurs et des PME ; à soutenir les filières de production locale.

3.5.3.1. VEILLER À LA QUALITÉ DES PRODUITS

La qualité et la sécurité des produits sont des priorités absolues pour le Groupe, et ce quelles que soient les gammes de produits à marque propre. 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.

Le dispositif de management de la qualité déployé au sein du Groupe s'appuie tant en France qu'à l'international sur :

- une Charte Qualité Groupe partagée avec les filiales ;
- une organisation dédiée et l'expertise des équipes :
 - la Direction Qualité Groupe partage les bonnes pratiques et procédures (politique qualité et sécurité produits, procédure traçabilité, audits fournisseurs, gestion de crise, retrait et rappel de produits, etc.) avec les Directions Qualité des filiales,
 - les Directions Qualités des filiales ont 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 ;
- le standard IFS (*International Featured Standards*) et les travaux du GFSI (*Global Food Safety Initiative*). Le groupe Casino est membre du GFSI du Consumer Good Forum. Le GFSI est un guide mondial de référence de management de la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- des sites de production qui font l'objet d'audits réguliers, insistant en particulier sur la maîtrise des risques liés à l'hygiène et de sécurité dans le respect des principes de la démarche HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Le groupe Casino audite :
 - les fournisseurs de produits alimentaires à marque propre. Les sites des fournisseurs non certifiés IFS sont audités régulièrement, afin de s'assurer qu'ils répondent à la fois aux exigences réglementaires et aux exigences spécifiques du groupe Casino,
 - les entrepôts du Groupe, afin de vérifier la mise en place des procédures et des guides de bonnes pratiques. 100 % des entrepôts Casino sont certifiés au niveau supérieur du référentiel "IFS Logistic",
 - les magasins : les hypermarchés et supermarchés en France sont audités deux fois par an selon le référentiel "Food Store Quality Standard" ;
- des cahiers des charges partagés avec les fournisseurs : pour chaque produit à marque propre, des cahiers des charges exigeants sont établis. Ces cahiers des charges permettent d'assurer la conformité réglementaire des produits ainsi que la garantie du respect du niveau de qualité attendu par les enseignes (ingrédients, origine et traçabilité des matières premières, niveau gustatif...). Élément contractuel entre le fournisseur et le groupe Casino, ils sont constitués de données techniques descriptives, de déclarations de conformité et de rapports d'analyse. Ils permettent d'avoir une définition claire et partagée du produit, avant sa commercialisation ;
- des outils de gestion collaboratifs partagés avec les fabricants de produits alimentaires qui permettent d'assurer le respect des cahiers des charges et le suivi des produits ;
- des procédures et des outils de traçabilité, de retrait-rappel et de gestion de crise, mis en œuvre dès que nécessaire ;
- des contrôles qualité des produits réalisés tout au long de l'année :
 - plan de contrôle des produits prélevés en magasins : en France, chaque produit à marque propre est analysé plusieurs fois par des laboratoires indépendants. Dans ce cadre, les directions qualité des enseignes réalisent notamment des analyses microbiologiques afin de maîtriser les risques sanitaires,

- suivi de la qualité sensorielle grâce à des analyses sensorielles réalisées avec des consommateurs. La France et le Brésil disposent de leurs propres laboratoires d'évaluation sensorielle,
- agréage des produits frais (fruits et légumes et viandes de boucherie) en entrepôt avec plus de 320 000 contrôles par an pour les approvisionnements des magasins Casino,
- chaque non-conformité détectée est analysée et fait l'objet d'un plan d'action.

En complément, des programmes spécifiques sont déployés par les filiales.

À titre d'exemple, GPA renforce chaque année les programmes :

- "Quality from the source", programme d'amélioration et de traçabilité des fruits, des légumes et des œufs afin de contrôler en amont les conditions de production (utilisation de l'eau, gestion du sol, gestion des déchets), de transport et de stockage des produits et l'utilisation des pesticides. En fonction de l'évaluation du risque fournisseur, GPA contrôle et suit, le cas échéant, la correcte mise en œuvre des plans correctifs définis et, si nécessaire, exclut le fournisseur dont les résultats ne seraient pas conformes avec les standards. Depuis 2017, 97 cultures ont été incluses et sont contrôlées dans le cadre du programme.
- "Programa Evolutivo de Qualidade" (PEQ) qui accompagne les fournisseurs de produits à marque propre en termes de qualité et de sécurité alimentaire depuis 2013. Ce programme permet de les engager vers une certification externe reconnue internationalement à travers des évaluations annuelles : plus de 300 évaluations ont été réalisées en 2019.

Performance

Le Groupe enregistre un total de plus de 21 900 analyses microbiologiques et près de 23 000 analyses physico-chimiques effectuées pour contrôler les produits alimentaires et d'hygiène/Droguerie/Parfumerie à marque propre.

3.5.3.2. AGIR POUR LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

La démarche nutrition santé du Groupe, initiée en 2005, s'appuie sur l'expérience et le savoir-faire acquis par le Groupe depuis 1901, date de création de la première marque propre Casino. Elle 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). L'application de cette charte en France a permis l'amélioration de plus de 2 000 recettes et l'intégration de critères nutritionnels spécifiques dans les cahiers des charges des produits alimentaires à marques propres ;
- en 2010, avec la mise en place d'un Comité Santé qui se réunit quatre fois par an pour analyser les données, les tendances scientifiques et les attentes des consommateurs dans le domaine de la santé. Ce Comité émet des recommandations sur les ingrédients controversés (aspartame, perturbateurs endocriniens, bisphénol, pesticides, etc.). Il accompagne le Groupe en France dans la mise en place de gammes spécifiques à marque propre comme, par exemple, la gamme de volailles élevées sans traitement antibiotique, ou de légumes surgelés garantis sans résidus de pesticides quantifiés.

Le Groupe s'engage à agir pour :

- l'amélioration du profil nutritionnel et de la composition des produits à marque propre : diminution de la teneur en sel, en sucres simples et en graisses ; substitution de certaines matières grasses par d'autres ayant un meilleur profil nutritionnel ; réduction à l'exposition aux substances controversées ;

- le développement de gammes de produits répondant à des besoins nutritionnels particuliers : alimentation infantile, intolérance au gluten, diabète, produits allégés ;
- le développement d'un étiquetage nutritionnel plus lisible afin d'assurer une meilleure information des consommateurs ;
- la recherche de produits et de mode de production innovants ;
- la promotion d'un mode de vie et de consommation sain et équilibré.

■ 3.5.3.2.1. Améliorer le profil nutritionnel et la composition des produits à marque propre (substances controversées ; OGM)

Le Groupe a défini, depuis de nombreuses années, pour ses marques propres, des critères stricts dans les cahiers des charges des produits alimentaires (absence d'ingrédients, d'additifs et d'arômes issus d'OGM, absence d'ingrédients ionisés, etc.) et des produits de Droguerie Hygiène Parfumerie (absence de parabènes, de triclosan, etc.).

Afin de contribuer activement au débat de société concernant le lien entre alimentation et santé, et de répondre aux attentes des parties prenantes, le groupe Casino a identifié les substances controversées présentes dans les produits à marque propre en France afin de les supprimer dès que possible. Cette démarche répond à la nécessité de lutter contre le développement des maladies chroniques (maladies cardio-vasculaires, obésité...), aux risques liés aux perturbateurs endocriniens, à l'antibiorésistance, ou encore aux allergènes. La mise en place d'un socle commun d'engagements pour les marques propres du Groupe permet d'aligner les démarches des enseignes sur la période 2018-2020. Ce socle a été complété de nouveaux engagements afin de supprimer 19 additifs controversés.

- Ainsi, dès 1997, le Groupe s'est engagé à garantir que les produits de marque propre du Groupe commercialisés dans les enseignes en France (Casino, Monoprix, Franprix) soient garantis exempts d'OGM, tant au niveau des ingrédients utilisés que des additifs et des arômes. À l'international, les filiales respectent pour leurs produits à marque propre 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 %.
- Depuis 2008, la marque Casino a mené un travail conséquent afin de diminuer en sel, en sucre et en matières grasses les recettes de plus de 2 000 produits, conformément aux recommandations du PNNS. Les cahiers des charges des produits intègrent ces exigences. Monoprix a formalisé ses engagements dans sa Charte "Nutrition Durable" qui intègre des exigences nutritionnelles, l'interdiction d'ingrédients controversés, la traçabilité de l'origine des matières premières et des exigences de qualité des matières premières. L'enseigne a réduit la teneur en sucre de certains de ses produits à marque propre (boissons sans alcool et céréales).
- Franprix mène un programme de fond sur l'ensemble de sa gamme alimentaire en partenariat avec SIGA, une start-up française qui a développé un système de notation du degré de transformation des aliments afin de promouvoir une alimentation vraie, variée et moins transformée.

Ainsi, en 2019, 17 substances controversées sur les 37 identifiées ont été supprimées de la plupart des produits à marques propres dont les ingrédients ionisés, les édulcorants azoïques, le BHA et BHT, et 20 sont en cours d'élimination.

- À l'international, Éxito poursuit les actions d'optimisation de ses produits alimentaires définies dans le cadre du diagnostic nutritionnel des produits réalisé en 2015. Plus de 3 400 produits ont fait l'objet d'une évaluation de leur profil nutritionnel en 2019, avec l'objectif de poursuivre le renforcement de l'offre de produits "santé", développée dans le cadre de leur programme "Bueno para ti" qui comprend également de nombreuses actions de sensibilisation des consommateurs, pour une vie plus saine.

■ 3.5.3.2.2. Proposer des produits issus de l'Agriculture Biologique et garantis sans résidus de pesticides

Les enseignes du Groupe développent et valorisent des initiatives agricoles innovantes, vertueuses pour l'environnement, pour les producteurs et pour la santé des consommateurs.

Toutes les enseignes déploient une large offre de produits certifiés Agriculture Biologique avec les marques propres Monoprix Bio, Franprix Bio, Casino Bio et les magasins Naturalia et Casino Bio. Le Groupe s'est engagé à poursuivre la croissance du bio (cf. section 3.5.4.5.).

Par ailleurs, le Groupe déploie une large offre de fruits et légumes garantis sans résidus de pesticides. Lancée par Casino en 2016, la démarche Casino AgriPlus permet de proposer dans les magasins Casino des fruits et légumes garantis sans résidus de pesticides (références en surgelés et en frais). Cette innovation s'inscrit dans une démarche engagée de progrès agro écologique et de qualité pour répondre à la première préoccupation des consommateurs que sont les pesticides dans l'alimentation. Cette garantie est le résultat de précautions prises à chaque étape de culture par les partenaires de Casino qui mettent en œuvre des pratiques agricoles durables (sélection des parcelles et des variétés de semences, plan de protection des cultures...). L'absence de résidus de pesticides quantifiés (insecticides, fongicides, herbicides) est contrôlée par un laboratoire indépendant accrédité.

■ 3.5.3.2.3. Proposer des produits issus d'animaux élevés sans traitements antibiotiques

Afin de lutter contre les risques liés à l'antibiorésistance, le groupe Casino a développé une gamme de produits issus d'animaux élevés sans traitements antibiotiques dont des gammes de poulet, porc et de saumon. En effet, l'antibiorésistance est un enjeu de santé publique : parmi les risques alimentaires, l'utilisation d'antibiotiques dans la filière animale est la deuxième préoccupation des consommateurs français.

Aussi, la marque Casino travaille depuis plusieurs années avec des groupements d'éleveurs à développer une filière poulet puis porc sur toute la durée de vie de l'animal "sans antibiotiques". Cette démarche permet de lutter contre l'antibiorésistance et s'inscrit dans le cadre du plan Éco Antibio 2017 lancé par le ministère de l'Agriculture pour diminuer de 25 % l'usage des antibiotiques en élevage en cinq ans. 100 % des poulets à marque Casino (Casino Terre & Saveurs, Casino Bio et Casino) et des saumons à marque Terre & Saveurs sont élevés sans traitement antibiotique. L'enseigne Monoprix propose aussi une gamme de produits d'animaux élevés sans traitement antibiotique : saumon, bar, dorade et truite du rayon marée, poulets Monoprix et Monoprix Bio Origines et jambon cuit.

Le Groupe propose aussi dans l'ensemble de ses enseignes des gammes de produits issus de l'agriculture biologique (cf. paragraphe 3.5.4.5.) qui garantissent de meilleures pratiques de production.

■ 3.5.3.2.4. Développer des gammes de produits spécifiques

En complément des critères nutritionnels et de santé imposés aux fournisseurs sur les produits à marque propre, le groupe Casino propose plusieurs gammes de produits afin de répondre aux besoins nutritionnels spécifiques de certains de ses consommateurs, notamment sans gluten, sans sucre, sans lactose et pour les régimes spéciaux. Casino propose ainsi des produits "sans sucre", et "sans gluten" développés en collaboration avec la Fédération Française des Diabétiques (FFD), et l'Association Française des Intolérants au Gluten (AFDIAG). Naturalia offre une gamme bio et sans gluten (AFDIAG), une gamme sans sel ajouté, une gamme sans lactose. Taeq, marque propre du Groupe distribuée en Colombie et au Brésil, offre également des produits adaptés aux besoins spécifiques : sans gluten, sucre, ou lactose. En 2019, au Brésil, 5 produits de protéines végétales Taeq ont été lancés avec le logo "Produto Vegano" de la Société Végétarienne Brésilienne.

■ 3.5.3.2.5. Informer le consommateur sur le profil nutritionnel du produit et promouvoir des modes de consommation équilibrée

Le Groupe soutient une meilleure information du consommateur sur les qualités nutritionnelles et l'impact pour la santé des produits.

En France, les produits alimentaires à marques propres proposent un étiquetage nutritionnel indiquant la valeur énergétique, la quantité de protéines, de glucides, de sucres, de matières grasses, d'acides gras saturés, de fibres alimentaires et de sel, mais aussi la présence d'allergènes dans la liste des ingrédients, et l'origine de la viande notamment dans les plats cuisinés. Cet étiquetage est appliqué volontairement par la marque Casino à des familles de produits qui en sont exemptées selon la réglementation.

En 2020, la marque Casino a pris l'engagement d'afficher le Nutri-Score sur l'ensemble de ses produits à marque propre d'ici à 2021, soit environ 3 000 références, et 1 000 recettes vont également être retravaillées, afin de proposer des produits au profil nutritionnel optimisé. Ce logo coloriel classe les produits en cinq catégories de A à E, allant du produit le plus favorable sur le plan nutritionnel ou moins favorable en prenant en compte la teneur en nutriments et aliments à favoriser (fibres, protéines, fruits et légumes) et en nutriments à limiter (énergie, acides gras saturés, sucres et sel). Casino est aussi le premier distributeur à utiliser Allergobox.com, plateforme web destinée aux consommateurs allergiques ou intolérants : 3 300 produits Casino alimentaires sont renseignés dans la base de données pour permettre aux consommateurs de savoir si ces produits sont compatibles avec leurs restrictions alimentaires.

À l'international, Éxito continue à développer sa démarche volontaire d'étiquetage nutritionnel sur ses produits en appliquant le référentiel "Guidelines Daily Amount (GDA)", équivalent des repères nutritionnels journaliers, indiquant le positionnement de la teneur en énergie et en macronutriments des produits alimentaires par rapport aux apports nutritionnels conseillés (ANC). Les ANC sont basés sur des données scientifiques relatives aux besoins alimentaires et fournissent des indications sur la quantité moyenne de nutriments clés nécessaire dans le cadre d'une alimentation équilibrée. Cette démarche entre dans le programme "Bueno para ti" (Bon pour toi) lancé en 2017 qui regroupe des produits sans gluten, bio ou des produits présentant des bénéfices nutritionnels. En complément, des menus sont proposés aux clients. Éxito a mené dans ce cadre une action en partenariat avec le Consumer Good Forum, nommée "Dale un giro saludable a tu vida" (Donne à ta vie une tournure saine), afin de sensibiliser en

magasin les clients. En 2019, des actions ont été menées telles que "Challenge 21" visant à sensibiliser les clients à adopter des règles de vie saine, incluant la pratique d'une activité physique régulière, une alimentation saine et du repos. Des conseils et astuces sont publiés de manière numérique dans le cadre du "Lunes de Vida sana". Au Brésil, 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 continue à travailler à la mise en évidence de la présence d'allergènes et d'additifs dans la liste des ingrédients. Les produits alimentaires à marque propre de Libertad ont également un étiquetage nutritionnel détaillé.

3.5.3.3. CONTRÔLER ET AMÉLIORER LES IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

L'un des axes prioritaires de la politique RSE est de contrôler et d'améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement en :

- déployant une démarche d'évaluation des risques sociaux, humains et environnementaux de ses fournisseurs et filières ;
- renforçant la démarche de contrôle et d'amélioration des fournisseurs des produits à marque propre situés dans les pays à risque, notamment au regard du devoir de vigilance ;
- soutenant les filières de production locales ;
- et en favorisant les démarches RSE des fournisseurs.

Engagement

Le Groupe a réaffirmé dans sa Charte Éthique Groupe au travers de neuf engagements, son respect des valeurs, principes et droits humains définis dans :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- le Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;
- le Pacte international relatif aux droits économiques et sociaux ;
- les huit Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) portant sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (Conventions n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical et n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective) ; l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (Conventions n° 29 sur le travail forcé, et n° 105 sur l'abolition du travail forcé) ; l'abolition effective du travail des enfants (Conventions n° 138 sur l'âge minimum et n° 182 sur les pires formes de travail des enfants) ; l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (Conventions n° 100 sur l'égalité de rémunération et n° 111 sur la discrimination).

Il est par ailleurs signataire des :

- 10 principes du Pacte mondial des Nations unies depuis 2009 qui rappellent ces engagements (dont principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme ; principe 4 : les entreprises sont invitées à éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire ; principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ; principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin) ;
- principes d'autonomisation des Femmes "Women's Empowerment Principles" de l'ONU Femmes depuis 2016 (principe 2 : traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Il soutient les 17 Objectifs de Développement Durable, notamment le numéro 5 en faveur de l'égalité de sexes ; l'objectif 8 sur le travail décent et la croissance économique ; l'objectif 12 sur la consommation et la production responsable.

Membre fondateur d'Entreprise pour les Droits de l'Homme (EDH), le groupe Casino soutient les initiatives multisectorielles permettant d'identifier et de prévenir les risques de violations des droits humains, pour la santé et sécurité des travailleurs et de dommages graves sur l'environnement.

Il soutient et participe aux travaux pluripartites :

- du *Consumer Good Forum* (CGF) en soutenant la résolution visant à lutter contre le travail forcé ;
- de l'*Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS), dont le Groupe est membre depuis 2000 et utilise le protocole d'audit de l'ICS afin de contrôler et d'améliorer les conditions sociales et environnementales de fabrication des usines ;
- de la *Business Social Compliance Initiative* (amfori BSCI), dont Casino Global Sourcing, la filiale de *sourcing* interne au Groupe, est membre depuis 2017, afin de renforcer ses plans de contrôle ;
- de l'*Accord on Fire and Building Safety* depuis 2012 afin de soutenir le travail collectif pour améliorer les conditions de sécurité dans les usines au Bangladesh, et prendre en compte les spécificités de ce pays ;
- de l'*Associação Brasileira do Varejo Têxtil* (ABVTEX), au Brésil, initiative réunissant les acteurs de la distribution généraliste et spécialisée, afin de contrôler et d'améliorer les conditions de fabrication dans les usines du secteur textile brésilien ;
- du "*Cerrado Manifesto statement of support*" en faveur de la protection du *Cerrado* au Brésil afin de lutter contre la déforestation ;
- de *Valorise*, plateforme d'auto-évaluation RSE des fournisseurs développée en collaboration avec quatre organisations interprofessionnelles françaises (LANIA, Coop de France, la FCD et la FEEF), basée sur le référentiel ISO 26000. Cette plateforme a été lancée en 2017 en partenariat avec sept autres groupes de distribution implantés en France afin de réaliser un état des lieux des démarches RSE de leurs fournisseurs et de pouvoir les accompagner dans le développement de leurs politiques RSE.

Les engagements sont promus auprès :

- des collaborateurs au travers de la Charte Éthique Groupe et du Code d'éthique et de conduite des affaires complété en 2017 pour réaffirmer en particulier l'engagement du Groupe dans la prévention et la lutte contre la corruption (voir section 3.4.2.) ;
- des parties prenantes, au travers de son soutien aux initiatives mondiales et sectorielles (cf. paragraphe ci-dessus) et de sa stratégie RSE mise en place depuis 2011 ;
- et des fournisseurs au travers notamment de sa Charte Éthique fournisseurs.

Enfin, le groupe Casino entretient un dialogue ouvert et constructif avec ses parties prenantes (cf. section 3.3). Ainsi, il a signé dès 2014 un premier Accord sur la RSE avec les quatre organisations syndicales représentatives, qui a été renouvelé en 2017 pour une durée de trois ans. Cet Accord reconnaît, pour les signataires, l'importance :

- d'inciter les fournisseurs à prendre en compte la RSE dans leur propre chaîne d'approvisionnement et à promouvoir leurs offres de produits responsables ;
- de leur devoir de vigilance ;
- et la nécessité de continuer à former les acheteurs aux exigences définies dans la Charte Éthique fournisseurs et à la prise en compte, dans la sélection des fournisseurs, des critères sociaux et environnementaux ; d'auditer les usines des fournisseurs dans les pays dits à risque et de les accompagner, dans la mesure du possible, dans la mise en place de plans d'actions correctives lorsqu'ils sont nécessaires.

Les principales actions sont décrites dans le paragraphe 3.5.3.4.

3.5.3.4. PLAN DE VIGILANCE

■ 3.5.3.4.1. Principes d'action

Le plan de vigilance du groupe Casino s'appuie sur les engagements qu'il a pris envers ses parties prenantes et les initiatives auxquelles il participe depuis le début des années 2000 (cf. paragraphe ci-dessus).

Comité Devoir de vigilance

Le groupe Casino a mis en place en 2017 un Comité Devoir de vigilance. Ce Comité est composé de la Secrétaire du Conseil d'administration du Groupe, du Secrétaire général du Groupe, du Conseiller du Président pour la Sécurité juridique et la Prévention, de la Directrice du Pôle Industriel, Innovation, Qualité, Médiation de la centrale de référencement AMC, du Directeur des Risques Groupe, du Directeur de la Conformité Groupe, du Directeur de la RSE Groupe, du Directeur des Assurances Groupe et du Directeur du Contrôle interne Groupe.

Le rôle de ce Comité est :

- de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre qui vise à identifier et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et des sociétés qu'elle contrôle et de sa chaîne d'approvisionnement ;
- de définir la méthodologie et de s'assurer de la mise en œuvre de la cartographie des risques liés aux activités du Groupe et de ses fournisseurs ;
- d'analyser les résultats de la cartographie des risques ;
- de s'assurer de l'existence et de la mise en œuvre des plans d'action d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves ;
- de s'assurer de la mise en place d'un mécanisme d'alerte permettant le signalement d'éventuelles violations.

Le travail de cartographie des risques est suivi et revu annuellement, afin de prendre en compte les plans d'action du Groupe et les échanges avec les parties prenantes.

Ce Comité s'est réuni 4 fois en 2019.

Cartographie des risques et procédures d'évaluation régulière

Afin de renforcer l'analyse des risques liés aux activités du Groupe (cf. section 4.3 Principaux facteurs de risques), le Comité Devoir de vigilance a défini en 2017 la méthodologie pour réaliser la cartographie des risques permettant d'appréhender les risques spécifiques d'atteintes graves portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité au travail, et les dommages environnementaux :

- liés aux activités directes du Groupe au regard des procédures mises en place. Une évaluation des procédures existantes pour prévenir ces risques a été réalisée au regard des politiques ressources humaines, qualité, achat, RSE et environnementales déployées ;
- associés à ses fournisseurs. Cette cartographie identifie les risques vis-à-vis des achats marchands (marques nationales et marques propres) et des achats frais généraux du Groupe, qu'ils soient de matériels ou de services.

12 principaux risques ont été pris en compte au regard des activités du Groupe

Droits humains et libertés fondamentales
1. Travail forcé ou travail d'enfants
2. Respect des droits du travail (travail illégal, discrimination, liberté d'association, durée du travail...)
3. Respect des droits fondamentaux (droit des femmes, harcèlement...)
4. Conflits armés (lieux ou ressources conflictuels, conflits aux frontières...)
Santé et sécurité des personnes
1. Respect de la santé et de la sécurité des travailleurs
2. Manipulation de produits dangereux par les travailleurs
3. Risques pour le consommateur
Environnement
1. Pollution des eaux et des sols (pesticides, produits chimiques...)
2. Émission de gaz à effet de serre (procédés polluants, procédés énergivores)
3. Déforestation
4. Atteintes à la biodiversité
5. Gestion durable des ressources et des déchets

Un poids a été attribué à chacun des risques afin de refléter la gravité relative de chacun d'entre eux au regard de l'activité du Groupe.

Pour réaliser la cartographie des risques fournisseurs, la méthodologie suivante a été appliquée :

- **Évaluation du risque lié au produit vendu** : le niveau de risque de chaque composé présent dans le produit vendu au regard des 12 risques énoncés ci-dessus a été analysé de façon systématique en utilisant des sources documentaires (études internationales, rapports des ONGs, enquêtes, articles de presse) et en s'appuyant sur les expertises internes. 200 composés à risques ont ainsi été identifiés, évalués et classés selon leur niveau de criticité pour chacun des 12 risques définis ci-dessus (gravité du risque). Puis, la proportion de ces composés à risques dans les produits commercialisés a été prise en compte pour définir le niveau de risque des produits commercialisés (fréquence du risque).

Une nouvelle analyse du niveau de risque des 200 composés pris en compte pour réaliser la cartographie des risques fournisseurs a été réalisée en 2019, en s'appuyant sur une méthodologie identique. Il en est ressorti une augmentation du niveau de risque pour la majorité des composés étudiés, principalement en raison d'une augmentation des risques environnementaux associés à ces composés. Toutefois, la liste des différents composés évalués comme étant les plus à risque a peu évolué entre les deux analyses.

- **Évaluation du risque lié au pays d'approvisionnement ou de fabrication du produit et de ses composés éventuels** : le groupe Casino a mis en place depuis plusieurs années une analyse des risques des pays dans lesquels les produits à marque propre sont fabriqués, qui a permis d'évaluer et de prendre en compte pour chaque produit les risques liés au pays de fabrication ou de provenance connue.

Cette analyse des risques pays évalue et combine plusieurs indicateurs dont :

- le nombre de conventions fondamentales de l'OIT ratifiées par le pays,
- l'Indice de Développement Humain (HDI) du Programme des Nations unies pour le développement (UNDP),

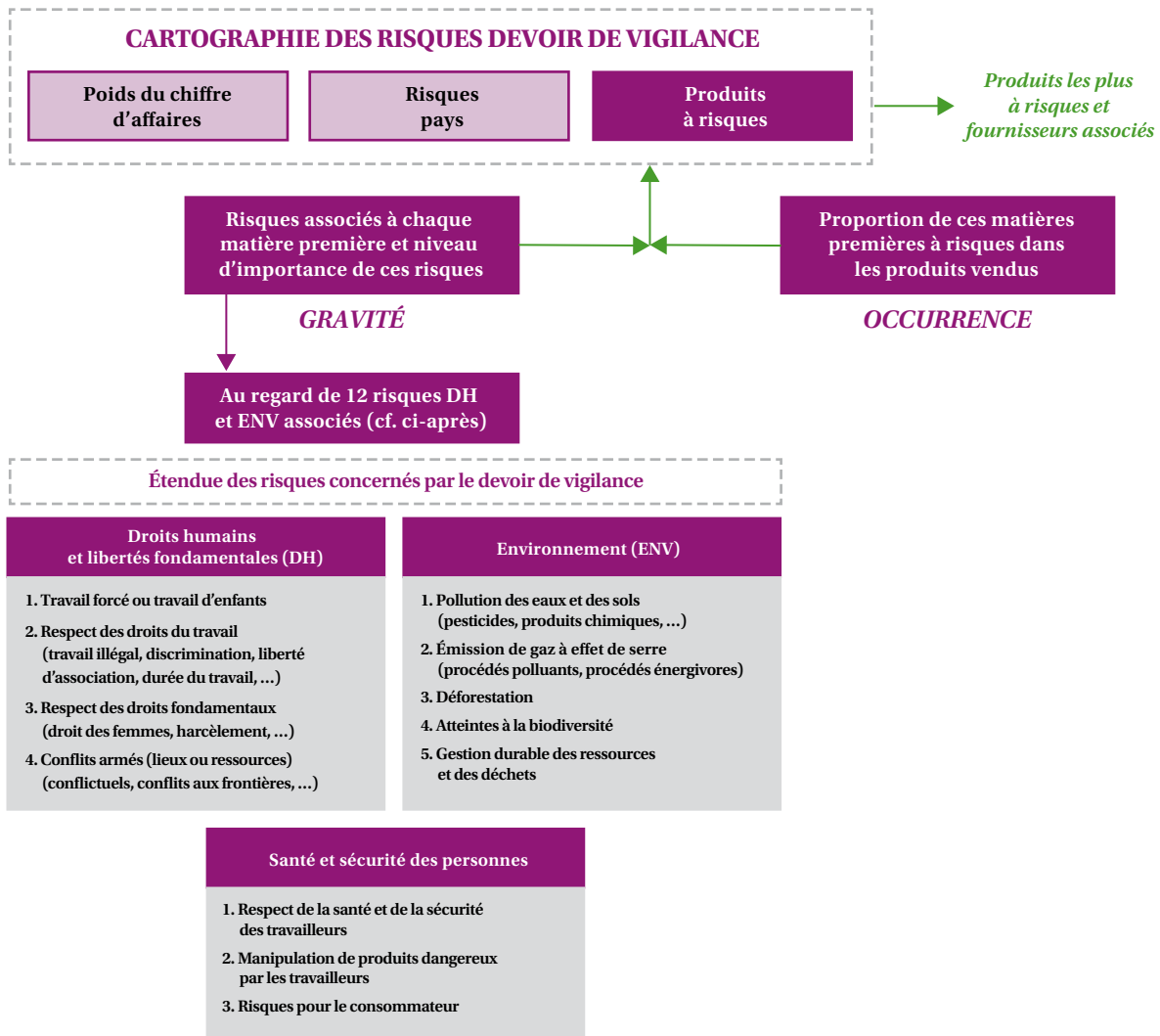
- le pourcentage de travail d'enfant dans le pays selon l'Unicef,
- la prévalence du travail forcé de l'OIT,
- les Indicateurs de Gouvernance Mondiaux (WGI) de la Banque mondiale,
- l'Indice de Performance Environnementale (EPI) des universités de Yale et Columbia.

Celle-ci a été revue et comparée à l'analyse des risques pays développée par l'ICS en 2019, qui s'appuie sur l'ensemble des indicateurs pris en compte dans l'analyse des risques pays menée par le groupe Casino, en y ajoutant les indicateurs suivants :

- l'Indice SDG du *Sustainable Development Solutions Network* des Nations unies (UNSDSN),
- l'Indice des Droits dans le Monde de la Confédération Syndicale Internationale (CSI),
- l'Indice de Liberté dans le Monde de l'ONG américaine Freedom House,
- le Rapport sur la Traite des Êtres Humains du Département d'État américain,
- les résultats des audits sociaux ICS menés dans chaque pays.

- **Prise en compte du volume d'achat du produit** : la probabilité d'occurrence du risque vis-à-vis du Groupe augmente en fonction du volume.
- **Recensement du nombre de fournisseurs par catégorie de produits** : plus les fournisseurs sont nombreux et de petite taille, plus les contrôles des chaînes en amont sont complexes.

Afin d'évaluer le risque global des produits achetés aux fournisseurs au regard du devoir de vigilance, les critères de risque présentés ci-dessus ont été pondérés selon l'ordre d'importance décroissant suivant : la criticité du produit au regard de ses composés, du pays d'approvisionnement puis le volume d'achat associé et, enfin, le nombre de fournisseurs.



Il est à noter certaines spécificités prises en compte dans ces analyses.

En effet, le Groupe commercialise principalement des produits alimentaires, et dans une moindre mesure non alimentaires. Il propose une multitude de produits et travaille par conséquent avec un très grand nombre de fournisseurs ayant des profils variés dont :

- des fournisseurs de produits de grandes marques (appelés aussi de "marques nationales") qui représentent une part significative du chiffre d'affaires du Groupe. Ces entreprises sont très souvent soumises elles-mêmes à la loi sur le devoir de vigilance ;
- des fournisseurs de produits à marque propre, qui agissent sur la base d'un cahier des charges défini par les centrales d'achat. Ils peuvent être situés dans les pays d'implantation du Groupe, mais le produit est souvent fabriqué dans un autre pays, y compris dans certains considérés comme à risque par le groupe Casino. Ces fournisseurs font l'objet en priorité des actions d'atténuation du plan de vigilance (voir ci-après) et sont soumis au Programme de Conformité du groupe Casino (SCOP) ;

- de très nombreux fournisseurs, qui sont très majoritairement des PME – TPE, des coopératives et des producteurs agricoles et qui fournissent nos enseignes en local, notamment en produits frais (fruits et légumes, viande...). Par exemple, plus de 80 % des fruits et légumes achetés en Colombie par Grupo Éxito sont d'origine locale ;
- des fournisseurs achats frais généraux, parmi lesquels des sociétés de services (gardiennage, nettoyage...) qui peuvent présenter des risques spécifiques notamment de discrimination à l'embauche. Les achats auprès de ces fournisseurs sont majoritairement effectués en local.

En complément des actions mises en place et décrites ci-après, tous ces fournisseurs en France sont invités, depuis 2017, à réaliser une auto-évaluation RSE avec la plateforme Valorise développée avec la FCD, l'ANIA, COOP de France et la FEEF. 240 fournisseurs, représentant 453 sites de production, localisés dans 16 pays ont participé à la campagne 2019 et partagé le résultat de leur auto-évaluation avec le groupe Casino. Il en ressort un indice de maturité RSE moyen de 66 sur 100. Parmi les 6 thèmes autoévalués, basés sur ceux de la norme ISO 26000, les enjeux relatifs aux consommateurs sont les mieux pris en compte par les fournisseurs, tandis que l'environnement présente la marge de progrès la plus importante.

Cette analyse a permis de construire une cartographie des risques des achats du Groupe et de les classer selon leur niveau de criticité. L'analyse menée a mis en exergue les catégories de produits présentant les risques les plus élevés au regard des 12 risques identifiés compte tenu des composés présents dans les produits, dont :

- les produits à marque propre textiles fabriqués dans les pays à risque, tout particulièrement au Bangladesh ;
- les produits à marque propre alimentaires contenant de l'huile de palme ; cet ingrédient étant présent dans un certain nombre de produits à marque propre du Groupe ;
- les produits liés à l'élevage bovin commercialisés dans nos magasins au Brésil ; En effet, la catégorie des viandes bovines réalise une part significative du chiffre d'affaires des enseignes en local.

Les fournisseurs concernés constituent le champ d'action prioritaire en matière de vigilance.

La mise en place de la cartographie des risques fournisseurs a été présentée en 2017 au TFT Earth – *Earthworm Foundation*, spécialiste de l'impact des chaînes d'approvisionnement et des matières premières sur l'environnement et la déforestation. En 2018, GPA a réalisé avec un cabinet de conseil une analyse des risques complémentaire qui a confirmé la cartographie des risques du Groupe, tout en identifiant des spécificités liées aux produits consommés par les Brésiliens.

Les procédures d'évaluation régulière des fournisseurs au regard de la cartographie des risques sont détaillées au paragraphe 3.5.3.4.3. (campagne annuelle d'audits sociaux).

Enfin, pour réaliser la cartographie des risques des filiales en 2018, la méthodologie suivante a été appliquée : Après validation du Comité Devoir de vigilance, un questionnaire portant sur les 12 risques cités ci-dessus et enrichi de deux thèmes supplémentaires spécifiques au système de management ainsi qu'aux pratiques d'achats et de gestion des fournisseurs a été envoyé à chacune des filiales à l'international afin qu'elles évaluent leur niveau de risques. À chaque question (118 au total) a été attribué un niveau de risque (faible, moyen, élevé) permettant d'identifier un niveau de risque global pour chaque filiale. Des informations complémentaires ont été demandées, lorsque nécessaires, pour affiner le niveau de risque. L'analyse a été réalisée par la Direction de la RSE Groupe.

Les thèmes abordés sont :

Thème "social" :

- Travail d'enfants et jeunes travailleurs ;
- Travail forcé ;
- Discrimination ;
- Non-respect de la liberté d'association ;
- Non-respect du temps de travail ;
- Non-paiement des salaires, non-respect du salaire minimum légal et avantages ;
- Santé et sécurité ;
- Respect des communautés locales ;
- Sécurité des produits ;
- Droit à l'information.

Thème "environnement" :

- Politique environnementale ;
- Lutte contre le changement climatique ;
- Utilisation durable des ressources ;
- Économie circulaire ;
- Protection des écosystèmes (habitats naturels) ;
- Produits chimiques/substances dangereuses.

Thème "système de management" :

- Système de management ;
- Formation ;
- *Incentive* des acheteurs ;
- Diffusion de la politique éthique en interne ;
- Référencement fournisseur ;
- Arrêt de la relation commerciale ;
- Gestion et sécurisation des données.

Thème "pratiques d'achats et gestion des fournisseurs" :

- *Sourcing* ;
- Traçabilité ;
- Sous-traitance ;
- Achats directs ;
- Intermédiaires commerciaux des fournisseurs ;
- Franchisés ;
- Partenaires commerciaux (projets) ;
- Prestation de services.

Les principaux risques identifiés portent sur :

- les discriminations et le harcèlement dans trois filiales pour lesquelles il a été jugé nécessaire de renforcer les dispositifs de prévention existants ;
- les risques liés au non-respect des procédures de gestion des fournisseurs (règles de référencement et de sous-traitance autorisée...). En effet, compte tenu des procédures en place et de leur complexité, ainsi que du nombre de personnes impliquées dans leur mise en œuvre, il est apparu un risque de non-respect de l'intégrité des actions demandées, notamment pour trois filiales du Groupe.

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Le groupe Casino a mis en place un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques d'atteintes graves visés par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017. Tout signalement peut être reporté au groupe Casino en utilisant l'adresse électronique suivante : contact75vgl@deontologue.com. Sa mise en place a été concomitante avec le dispositif d'alerte de la loi Sapin 2 déployé après consultation des instances représentatives du personnel.

Les messages sont reçus par le déontologue Groupe qui, après analyse, saisit les services compétents au sein du Groupe. Un reporting est effectué lors des Comités Devoir de vigilance.

En 2019, une cinquantaine de messages ont été reçus, mais aucun n'entre dans le champ de la loi sur le devoir de vigilance.

Ce dispositif, dont l'existence est désormais également rappelée dans la Charte Éthique Fournisseurs suite à sa mise à jour effectuée en 2019, complète celui mis en œuvre en interne à destination des collaborateurs du Groupe (cf. paragraphe 3.4.4.).

■ 3.5.3.4.2. Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves liées aux activités du Groupe

Le groupe Casino déploie depuis de nombreuses années des plans de prévention et des programmes d'atténuation des risques visés par la loi française sur le devoir de vigilance, qui sont présentés dans le chapitre 3 de ce Document d'enregistrement universel.

En effet, parmi les risques internes identifiés liés aux activités du Groupe, des programmes de prévention sont mis en place et renforcés depuis plusieurs années pour éviter les risques de violations envers les droits humains, la santé et la sécurité au travail et de dommages environnementaux majeurs.

Ces programmes et les comptes rendus des actions menées, y compris au cours de l'exercice 2019, sont décrits dans les sections du chapitre 3 portant sur :

- la politique ressources humaines du Groupe, le dialogue social et la Santé et Sécurité au travail, la politique diversité du Groupe et en faveur de l'égalité femmes-hommes (cf. section 3.5.1.) ;
- les politiques de solidarité, achat et qualité (cf. sections 3.5.2. et 3.5.3.) ;
- et les politiques environnementales (cf. section 3.5.4.)

Afin d'adresser le risque lié au harcèlement identifié dans la cartographie des risques des filiales, des procédures à suivre en cas de signalement de faits de harcèlement sexuel ou d'agissements sexistes ont été définies et communiquées. Des référents "lutte contre le harcèlement sexuel" ont également été nommés pour le périmètre France. Ces procédures ainsi que le réseau de référents mis en place ont été présentés au Comité Devoir de vigilance de décembre 2019 par le Directeur des Relations et de l'Innovation Sociales du groupe Casino.

Par ailleurs, à travers le questionnaire qui a été envoyé dans le cadre de la cartographie des risques des filiales, ces dernières ont été amenées à vérifier la bonne application de l'ensemble des règles de gestion définies par le "Manuel Fournisseur du Programme de Conformité du groupe Casino (SCOP)". L'analyse des questionnaires a mis en avant la nécessité de renforcer les processus dans certains domaines et de planifier des actions complémentaires pour les filiales à l'international, en particulier concernant la gestion des fournisseurs : renforcement des moyens pour lutter contre le risque de sous-traitance non déclarée et des procédures de référencement, notamment en ajoutant des exigences supplémentaires dans les contrats de référencement ou accords commerciaux de certaines filiales et en renforçant encore la formation des personnes en relation avec les fournisseurs (acheteurs ou collaborateurs en charge du référencement).

En conséquence, un document résumant les principaux points d'amélioration relevés au cours de cet exercice a été adressé en octobre 2018 à l'ensemble des filiales à l'international, afin qu'elles puissent mettre en place les actions correctives lorsque nécessaire et mener une analyse de risque complémentaire de leurs processus. Les filiales ont communiqué à la Direction de la RSE le résultat du diagnostic réalisé et les plans d'actions correctifs associés, dont la mise en œuvre effective a été suivie en 2019. Enfin, des formations en digital ont été mises en place notamment auprès de la centrale d'achats en France pour s'assurer de la bonne diffusion et compréhension du programme de conformité sociale et environnementale des fournisseurs du Groupe.

■ 3.5.3.4.3. Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves liées aux fournisseurs et compte rendu de la mise en œuvre

(i) *Fournisseurs de produits à marque propre fabriqués dans les pays à risque, notamment textile*

● Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Pour les catégories de produits les plus à risque, le groupe Casino déploie auprès de ses fournisseurs, tout particulièrement de textile à marque propre, depuis plusieurs années, des plans de prévention et d'atténuation des risques au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Ces actions ont été régulièrement évaluées et renforcées depuis 2015.

Charte Éthique fournisseurs

La Charte Éthique fournisseurs, applicable au sein de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, rappelle l'engagement du groupe Casino de promouvoir un commerce responsable et de s'assurer notamment :

- de proscrire toutes pratiques illicites en matière de relations commerciales et l'obligation de se conformer aux lois, principes, normes et réglementations internationales et nationales en vigueur et applicables, ainsi qu'à la politique anti-corruption appliquée par le Groupe ;
- de respecter les droits humains (interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, lutte contre les discriminations et mauvais traitements, liberté d'association, rémunération dans le respect des *minima* légaux, etc.), et la santé-sécurité au travail ;
- de privilégier une approche respectueuse de l'environnement notamment quant à l'utilisation optimisée des ressources naturelles, la gestion des déchets, la lutte contre les pollutions, etc.

La diffusion et la signature de la Charte Éthique fournisseurs sont une étape clé du processus de référencement des usines fabriquant des produits à marque propre. En signant cette Charte, le fournisseur reconnaît ainsi la prééminence des principes énoncés dans les textes suivants :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- les conventions internationales relatives aux droits humains fondamentaux ;
- les normes internationales fondamentales du travail, telles que définies par la Déclaration de l'OIT ;
- les autres normes internationales du travail applicables (conventions de l'OIT).

Par son adhésion, le fournisseur souscrit aux engagements du Groupe et sauf accord formalisé le recours à la sous-traitance n'est pas autorisé. Cette adhésion implique également de sa part l'acceptation que des vérifications puissent être faites sur le respect de ces engagements suivant les conditions détaillées dans le "Manuel Fournisseur du Programme de Conformité du groupe Casino (SCOP)", dont le contenu a été mis à jour et enrichi en 2019, afin d'intégrer les évolutions récentes du Programme de Conformité, notamment concernant le suivi des Plans d'Actions Correctives et la mise en place des audits environnementaux ICS.

Politique de référencement des usines dans les pays à risque

Depuis 2002, le groupe Casino a déployé auprès de ses fournisseurs à marque propre, tout particulièrement de textile, une démarche d'éthique sociale visant à contrôler et à contribuer à l'amélioration des conditions sociales et environnementales de fabrication de ces produits distribués par le Groupe. Cette démarche, pilotée par la Direction RSE du groupe Casino, en lien avec les Directions Achats, a été déployée dans les différentes entités, où ont été nommés des référents éthique sociale afin d'accompagner sa mise en œuvre.

Elle s'appuie sur une procédure de référencement stricte consistant en l'acceptation de la Charte Éthique fournisseurs, de contrôles externes réalisés par des cabinets d'audit indépendants, et la mise en place des plans d'actions correctives lorsque nécessaire.

La Direction RSE met à jour l'analyse des risques pays (cf. paragraphe cartographie des risques) et les règles de référencement des sites de fabrication selon le niveau de risque des pays et des secteurs. Cette analyse des risques pays permet de définir la liste des pays où le *sourcing* du Groupe est autorisé ; interdit ; ou fait l'objet de procédures de contrôle renforcées, tels qu'au Bangladesh, en Inde ou en Chine. Dans le cadre de la mise à jour de l'analyse des risques pays du groupe Casino effectuée en 2019, le classement de chaque pays au sein de l'analyse menée par le Groupe a été comparé à celui développé par l'ICS afin de pouvoir identifier les pays pour lesquels il existait une divergence d'appréciation du niveau de risque. Cette comparaison, couplée à une analyse des résultats des audits sociaux ICS réalisés dans les sites de fabrication situés dans chaque pays, a permis de proposer au Comité Devoir de vigilance une modification du statut de sourcing pour certains pays. Ainsi, il a été acté de placer de nouveaux pays dans la liste des pays où les procédures de contrôle sont renforcées, et ce en raison d'une augmentation de leur niveau de risque pays. Enfin, une analyse des risques sur les pays d'Europe de l'Est a été menée par la Direction RSE du Groupe en 2019 en s'appuyant sur des visites terrains et des audits sociaux d'usines localisées dans ces pays.

La procédure de contrôle et d'audit, ainsi que les engagements à respecter par le fournisseur et les sites de fabrication sont présentés dans le "Manuel Fournisseur du Programme de Conformité du groupe Casino (SCOP)" remis aux fournisseurs.

Campagne annuelle d'audits sociaux

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 for Compliance and Sustainability* (ICS), il a adhéré en 2017 à la *Business Social Compliance Initiative* (amfori BSCI) et soutient les travaux menés par le *Consumer Good Forum* (CGF) au niveau international et notamment sa résolution pour éradiquer le travail forcé. Au Brésil, le Groupe participe également au travers de sa filiale GPA à l'initiative locale *Associação Brasileira do Varejo Têxtil* (ABVTEX) qui regroupe tous les distributeurs de textile brésiliens. Celle-ci certifie les fournisseurs et sous-traitants nationaux quant au respect de 18 critères d'exigence, dont l'interdiction du travail d'enfants et du travail forcé. Enfin, le Groupe est signataire de l'*Accord on Fire and Building Safety* afin de participer à la dynamique collective d'amélioration des conditions de sécurité des usines au Bangladesh. La Direction RSE du Groupe a participé en 2019 aux réunions organisées par l'Accord.

Une campagne d'audits cible annuellement en priorité les usines situées dans les pays les plus susceptibles de présenter des risques de non-respect des droits de l'homme (risque de travail d'enfants, de travail forcé, santé et sécurité des travailleurs...) et des normes du travail ainsi que les catégories de produits les plus à risque selon la cartographie devoir de vigilance, avec des audits récurrents notamment en Chine, en Inde et au Bangladesh.

Les audits sont réalisés en semi-annoncé ou non annoncé selon le référentiel de l'ICS par des cabinets indépendants spécialisés. Ils conduisent à une notation des sites de production qui peut conduire à l'arrêt des relations avec le Groupe.

Le processus de contrôle consiste en :

- **une analyse préalable de l'usine** : les équipes de Casino Global Sourcing ou les coordinateurs éthiques des filiales évaluent à partir d'une grille interne les risques que l'usine ne soit pas conforme aux standards définis par le Groupe et ainsi la probabilité que les résultats de l'audit ICS ne soient pas satisfaisants. Les équipes s'appuient sur des visites terrains et/ou des éléments documentaires (certifications, rapports d'audits sociaux, techniques, qualité, etc.) fournis par l'usine, l'agent ou l'importateur pour mesurer les risques liés au potentiel référencement du site de production en question ;
- **un audit initial** : un cabinet d'audit indépendant, sélectionné par le groupe Casino parmi les neuf cabinets d'audits accrédités par l'ICS, réalise un audit social ICS en non annoncé ou en semi-annoncé (période de trois semaines minimum). Si le résultat obtenu lors de l'audit est suffisant, l'usine peut être référencée. Un plan d'actions correctives est systématiquement remis à l'usine à la fin de l'audit et est également communiqué, éventuellement accompagné d'un rapport photo, à l'agent ou l'importateur en relation avec l'usine afin que ce dernier accompagne l'usine dans la correction des non-conformités relevées, dans un délai dépendant du niveau de criticité. Si le rapport d'audit comporte une alerte critique ICS, notamment en lien avec un risque de travail forcé ou d'enfants, de mesures disciplinaires disproportionnées, de tentatives de corruption, de falsifications de documents, l'usine ne peut en aucun cas travailler pour le Groupe ;
- **audits de suivi** : selon le nombre et la criticité des actions correctives que l'usine doit mettre en œuvre, des audits de suivi en non annoncé ou semi-annoncé sont mandatés par le Groupe auprès des cabinets d'audit indépendants accrédités par l'ICS. La fréquence de ces audits de suivi dépend de la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents. Dans le cas où une usine ne met pas en œuvre les plans d'actions correctives demandés, celle-ci entre dans la procédure de déréférencement du Groupe ;
- **audits spécifiques** : des audits spécifiques peuvent être réalisés par le Groupe, notamment pour vérifier la structure des bâtiments, le respect des règles de sécurité incendie, notamment en faisant participer les employés à des exercices d'évacuation incendie.

La base de données de l'ICS permet d'intégrer, de partager les résultats d'audits et suivre les plans d'actions correctives des audits réalisés dans les usines communes au Groupe et à d'autres enseignes membres. En mutualisant les audits, le Groupe contribue à réduire le nombre d'audits effectués dans les usines, à atténuer le phénomène de "fatigue d'audit" et à faciliter la mise en œuvre des plans d'actions correctives dans les usines. Dans ce même esprit, les audits sociaux conduits selon le référentiel BSCI peuvent être acceptés en lieu et place d'audits ICS, *via* un processus d'équivalence et sous certaines conditions définies par le Groupe.

L'objectif du Groupe est que 100 % des usines actives fabriquant des produits à marque propre dans les pays à risque soient couvertes par un audit social ICS valide de moins de 2 ans.

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.

Les bureaux locaux du Groupe ainsi que les coordinateurs éthiques de chaque filiale 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/ou externes permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions correctives figurant dans le plan.

Les principales non-conformités rencontrées portent sur la durée du temps de travail, la rémunération ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs. Compte tenu du faible poids que représente le Groupe pour ses usines en termes de chiffre d'affaires, le Groupe soutient les initiatives de l'ICS en faveur d'actions communes de remédiation auprès des usines communes.

Afin d'être en mesure de mieux rendre compte de la mise en œuvre des actions correctives, le Groupe et d'autres membres de l'ICS ont demandé, en 2018, qu'un suivi automatisé et consolidé des plans d'actions correctives puisse être effectué directement dans la base ICS par les cabinets d'audit accrédités. Cette démarche permet de connaître en temps réel, de façon consolidée au niveau du Groupe, le nombre d'actions correctives restant à mettre en place dans chaque usine, le nombre d'actions correctives déjà mises en place, ainsi que le nombre d'actions correctives dont la mise en œuvre effective devra être contrôlée lors du prochain audit (audit de suivi ou ré-audit complet). Ce monitoring centralisé, réalisé par chaque équipe concernée sous la supervision du Responsable Éthique sociale Groupe, permet de renforcer le pilotage du suivi des plans d'actions correctives que les usines doivent mettre en œuvre et par conséquent d'améliorer les conditions de travail de leurs employés. Ce suivi permet de faire progresser l'implémentation du plan d'actions correctives avant l'audit de suivi.

Actions de sensibilisation et de formation des acheteurs

La Direction de la RSE mène des actions de sensibilisation récurrentes tant auprès des équipes achats que des bureaux locaux afin de s'assurer de la bonne prise en compte et connaissance du programme de conformité sociale et environnementale des fournisseurs du Groupe.

● Compte rendu de la mise en œuvre

L'ensemble des actions de prévention décrites ci-dessus ont été déployées en 2018 et en 2019 afin d'atténuer et de prévenir les risques d'atteintes graves liées aux marques propres, notamment textiles, fabriquées dans les pays à risque. Le nom et la localisation de l'usine fabriquant le produit à marque propre ont été systématiquement identifiés. Dès lors que l'usine déclarée était située dans un pays à risque, un audit ICS a été mis en place selon la procédure décrite ci-dessus, et ce afin de prévenir les risques d'atteintes graves des droits humains, notamment de travail d'enfants, travail forcé ou d'heures de travail excessives. Les plans d'actions correctives ont été suivis afin d'accompagner les usines vers de meilleures pratiques et d'atténuer les risques.

Les indicateurs ci-après permettent de rendre compte de la mise en œuvre des actions définies qui sont suivies et coordonnées par la Direction RSE du Groupe en lien avec les responsables de la mise en œuvre des plans de contrôle des filiales concernées.

Ainsi, afin de rendre compte des actions mises en place, la Direction de la RSE suit :

- le nombre d'usines actives situées dans les pays à risques fabriquant des produits à marque propre pour une des enseignes du Groupe et leur localisation ;
- les audits sociaux réalisés dans les usines (nombre, pays de localisation, secteur, type d'audits...);
- les alertes reçues suite aux audits (type, nombre, gravité...);
- les plans d'actions correctives (nombre d'actions, mise en œuvre...);
- le niveau de conformité des usines et leur évolution dans le temps.

Le nombre d'audits permet de suivre la mise en œuvre de ces plans d'actions, le statut des usines de rendre compte de leur efficacité.

Depuis 2019, l'objectif défini par le Groupe est que l'intégralité de ses usines soit couverte par un audit ICS de moins de deux ans. Les indicateurs ci-après permettent de rendre compte des actions mises en place.

Sur les 107 pays où le sourcing est autorisé par le Groupe, 66 pays font l'objet de procédures renforcées dont 44 pays qui possédaient des usines travaillant en 2019 pour le Groupe. 92 % des usines fabriquant des marques propres sont localisées dans 10 pays.

Plus de 90 % des acheteurs concernés ont été formés sur la période 2018-2019. Des parcours de formation en digital ont été mis en place en France afin de former l'ensemble des nouveaux arrivants, tout en continuant à former les collaborateurs concernés.

État des lieux du parc usines dans les pays à risque et bilan des campagnes d'audits sociaux

	2017	2018	2019
Nombre d'usines actives* situées dans des pays à risque fabriquant des produits à marques propres pour le Groupe	1 578	1 510	1 566
Dont situées en Chine	1 009	946	957
Dont situées en Inde	150	174	189
Dont situées en Turquie	77	64	67
Dont situées au Bangladesh	35	44	57
Dont situées dans d'autres pays à risque	307	282	296
Nombre d'audits sociaux ICS réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe	1 245	1 460	1 126**
Dont réalisés dans des usines situées dans des pays à risque	1 064	1 295	983
Dont mandatés directement par le groupe Casino	885	1 042	837
Dont issus d'une conversion d'un audit BSCI éligible	11	39	53
Dont mandatés par un autre membre de l'ICS	360	418	236
Dont % d'audits initiaux	62 %	52 %	47 %
Dont % d'audits de suivi	16 %	21 %	18 %
Dont % de réaudits	22 %	27 %	35 %
Répartition par secteur d'achat des audits sociaux réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe :			
Alimentaires	20 %	22 %	21 %
Textiles	41 %	46 %	42 %
Non-Alimentaires (hors textiles)	39 %	32 %	37 %
Répartition par pays des usines auditées par le Groupe situées dans les pays à risque :			
En Chine	61 %	59 %	63 %
En Inde	14 %	11 %	12 %
En Turquie	5 %	5 %	3 %
Au Bangladesh	7 %	5 %	6 %
Dans un autre pays à risque	13 %	20 %	16 %

* Les usines actives travaillent soit pour des fournisseurs, soit des agents, soit des importateurs du Groupe, soit pour Casino Global Sourcing, la filiale de sourcing interne au Groupe.

** À noter que parmi les 1 126 audits sociaux ICS réalisés dans des usines utilisées par les fournisseurs du Groupe, 76 ont été mandatés par GPA dans des usines localisées au Brésil. De plus, 89 usines brésiliennes fabriquant des produits textiles ont été certifiées par l'ABVTEX en 2019. La diminution du nombre d'audits sociaux ICS réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe s'explique principalement de deux manières : d'une part le Groupe a récupéré presque moitié moins d'audits sociaux de la part d'autres membres de l'ICS, et d'autre part, le Groupe a diminué de 167 le nombre de nouvelles usines référencées dans des pays à risque entre 2018 et 2019, ce qui représente autant d'audits sociaux en moins, étant donné qu'ils sont obligatoires pour référencer de nouvelles usines dans ces pays, comme expliqué précédemment dans la partie "Politique de référencement des usines dans les pays à risque".

Dispositif de suivi et d'accompagnement des usines

Selon les résultats des audits ICS, un statut est attribué à chaque usine qui permet d'évaluer son niveau de risque et de mettre en place des actions correctives pour atténuer les risques d'atteintes graves pour ses employés. Un suivi des plans d'actions correctives est effectué pour s'assurer que les mesures adéquates sont mises en place et atténuer les risques.

En 2018, afin d'assurer un meilleur suivi de l'efficacité de la mise en œuvre des plans d'actions correctives, le groupe Casino a soutenu la mise en place d'un suivi automatisé des plans d'actions *via* la base ICS. Ainsi, depuis 2019, les plans d'actions sont directement complétés *via* la plateforme ICS facilitant le suivi des actions correctives mises en œuvre afin de mieux en rendre compte. Les usines sont ainsi localisées sur une carte et les responsables éthiques des filiales et du Groupe ont accès en temps réel à l'ensemble des informations concernant les 1 566 usines sous contrôle (localisation, informations sur l'usine, rapports d'audits, plans d'actions correctives, photos...).

Le tableau ci-dessous permet de rendre compte de l'efficacité des actions mises en œuvre.

	2017	2018	2019
% des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant			
Un statut <i>Acceptable</i> ***	61 %	68 %	63 %
Un statut <i>Acceptable with issues</i> (niveau 1)***	17 %	20 %	31 %
Un statut <i>Acceptable with issues</i> (niveau 2)***	18 %	10 %	5 %
Un statut <i>Probationary</i> ***	4 %	2 %	1 %
Nombre d'usines déréférencées pour raisons éthiques	40	70	37
% d'usines déréférencées pour raisons éthiques	3,2 %	4,8 %	3,3 %

***Le statut d'une usine est attribué par le coordinateur éthique de la filiale en relation avec l'usine, selon les procédures énoncées dans le SCOP et en fonction du résultat obtenu au dernier audit social ICS réalisé dans l'usine.

Il est important de mentionner que le questionnaire d'audit social ICS a connu une modification majeure en 2018 concernant son système de notation. En effet, il a été décidé de modifier et de durcir le barème de notation de l'ICS concernant les heures travaillées. Étant donné que le statut attribué à une usine dépend en grande partie du résultat obtenu par l'usine lors de son dernier audit social ICS, de nombreuses usines ayant auparavant le statut "*Acceptable*" ont basculé vers un statut "*Acceptable with issues (niveau 1)*" suite à leur réaudit social ICS, en raison de ce changement de barème de notation.

Les actions de prévention se concentrent tout particulièrement sur les usines ayant un statut "Probationary" et "Acceptable with issues". Il est à noter que compte tenu du poids que représentent les commandes du Groupe pour une usine (moins de 3 % en moyenne sur le textile), seule une action collective avec les autres donneurs d'ordre permet la mise en place par l'usine des actions correctives demandées. Aussi, le Groupe coopère avec les autres entreprises dans le cadre notamment de l'ICS. Lorsque les usines n'ont pas mis en œuvre les actions demandées, celles-ci sont déréférencées par le Groupe.

Au-delà des contrôles des conditions de travail effectués au travers des audits sociaux ICS, le Groupe a également porté une attention particulière à la formation et à l'accompagnement des usines, notamment en les incitant à participer aux nombreuses formations proposées tout au long de l'année par l'ICS, comme celles proposées en Chine et au Vietnam sur la coopération, la santé et la sécurité sur le lieu de travail en partenariat avec l'OIT, dans le cadre de leur programme SCORE (*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*).

En 2019, le Groupe a décidé de mettre en place un programme de remédiation spécifique à la thématique des heures travaillées en Chine, appelé "*Working Hours Program*" développé en partenariat

avec une société de conseil externe. Ce programme se divise en deux volets : dans un premier temps, une session de formation des représentants des usines effectuée en plénière et dispensée en mandarin puis, dans un second temps, de trois journées minimum de diagnostic et d'intervention sur site réalisées par des consultants externes. Cette intervention sur site permet de proposer des solutions particulièrement adaptées au contexte de l'usine qui s'inspirent du *lean management*. Cette méthode permet de réduire les coûts de production et le recours aux heures supplémentaires, grâce à une optimisation de la gestion de la production de l'usine. 77 usines fabriquant des produits à marques propres pour des filiales du Groupe, localisées dans les régions de Guangzhou et Shanghai ont été conviées à participer à ce programme en 2019. 64 personnes provenant de 49 sociétés différentes ont assisté aux deux sessions de formations en plénière organisées début décembre 2019 à Guangzhou et Shanghai. Les premières interventions des consultants sur sites sont planifiées pour le deuxième trimestre 2020.

Les actions menées en 2019 ont permis une atténuation des risques notamment de droits humains avec une réduction de la part des usines présentant le plus de non-conformités.

En 2019, la direction de la RSE Groupe est intervenue dans plusieurs filiales afin de rappeler la politique RSE du Groupe et de former les équipes.

Bilan des alertes remontées lors des audits sociaux ICS

Les alertes ICS permettent de prévenir les risques d'atteintes graves en identifiant en amont des risques potentiels qui font l'objet d'actions correctives qui sont suivies.

	2018	2019
Nombre d'audits sociaux ICS mandatés par le Groupe dans des usines situées dans des pays à risque et ayant généré au moins une alerte****	207	148
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Chine	61 %	61 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Inde	11 %	14 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Turquie	4 %	1 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées au Bangladesh	2 %	5 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées dans un autre pays à risque	22 %	19 %

****Une alerte est émise lorsqu'une non-conformité très critique est relevée lors de l'audit. Ces non-conformités très critiques sont intégrées dans les plans d'actions correctives dont la mise en œuvre est suivie suite à la réalisation de l'audit.

Répartition des alertes par chapitre ICS (en % des alertes totales émises lors des audits sociaux ICS mandatés par le Groupe)	2018	2019
Risque lié au système de management de l'usine	17 %	16 %
Risque lié au travail d'enfant	2 %	3 %
Risque lié au travail forcé	1 %	2 %
Risque lié à la discrimination et aux pratiques disciplinaires	6 %	4 %
Risque lié à la liberté d'association	0 %	0 %
Risque lié à la durée de travail	3 %	4 %
Risque lié à la rémunération, aux avantages et conditions	35 %	35 %
Risque lié à la santé et la sécurité	36 %	36 %

À titre d'exemple, une alerte relative à un risque lié au travail d'enfant peut être générée lorsque l'auditeur constate lors de l'audit (*via* des preuves documentaires ou lors des entretiens avec les employés) que le management de l'usine ne vérifie pas l'âge de ses employés à l'embauche ou ne conserve pas de copie des documents d'identité de ses employés, ce qui rend impossible de conclure que l'usine embauche bien uniquement des employés ayant l'âge minimum légal requis pour travailler.

Focus sur les usines textiles

Compte tenu du niveau de risque des fournisseurs textiles identifiés dans la cartographie des risques du plan de vigilance, les usines textiles fabriquant les marques propres font l'objet d'une vigilance particulière, notamment celles situées au Bangladesh. Ces usines s'inscrivent dans le programme de contrôle des conditions sociales et environnementales décrit ci-dessus.

Des mesures spécifiques ont été mises en place pour les usines situées :

Au Bangladesh

Aucune usine de confection textile ne peut produire pour le Groupe si elle n'est pas déclarée à l'*Accord on Fire and Building Safety*. Le Groupe, *via* ses filiales Distribution Casino France, Casino Global Sourcing et Monoprix, a ainsi déclaré les usines situées au Bangladesh à l'*Accord on Fire and Building Safety* auquel le Groupe a adhéré dès juillet 2013, 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 : 100 % des usines déclarées ont été auditées par l'Accord. Dans l'intérêt de voir les missions de l'Accord continuer à être opérées depuis le Bangladesh, le groupe Casino soutient le projet mené par le Comité de Pilotage de l'Accord et le BGMEA (*Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association*) visant à remplacer en 2020 l'*Accord on Fire and Building Safety* par une nouvelle entité, le *Ready-made Garment Sustainability Council* (RSC). Le Groupe a participé en 2019 aux différentes réunions organisées par l'Accord.

L'intégralité des usines de premier rang travaillant pour les marques propres de textile du Groupe dans ce pays a été systématiquement audité en préréférencement selon le référentiel ICS, de manière non annoncée.

Au Brésil

Les usines fabriquant les marques propres textiles au Brésil font l'objet d'une politique de contrôle réalisée avec l'*Associação Brasileira do Varejo Têxtil* (ABVTEX), Association de Distributeurs Brésiliens de Textile, fondée en 1999. Cette initiative certifie après des audits indépendants les usines textiles situées au Brésil, afin de garantir des conditions de travail décentes à leurs employés et contribuer au développement des bonnes pratiques sociales dans la chaîne d'approvisionnement.

En 2019, 97 % des 92 usines de produits textiles, chaussures et accessoires de GPA étaient certifiées par ABVTEX.

Indicateurs de suivi - textile

	2017	2018	2019
Nombre d'usines textiles actives fabriquant des marques propres pour le Groupe situées dans des pays à risque	652	631	662
% des usines textiles actives fabriquant des marques propres dans les pays à risque couvertes par un audit social ICS valide	69 %	94 %	92 %
Bangladesh			
Nombre d'usines de confection textile actives fabriquant des marques propres pour le Groupe situées au Bangladesh	31	36	52
% d'usines de confection textile actives suivies par l' <i>Accord on Fire and Building Safety</i>	100 %	100 %	100 %
Nombre d'employés travaillant dans des usines de confection textile fournissant le Groupe et suivies par l'Accord	NC	63 828	115 887
Taux de conformité moyen des usines de confection textile fournissant le Groupe déclarées à l'Accord (référentiel Accord)	80 %	94 %	93 %

Contrôles renforcés

Le Groupe a soutenu en 2018 la mise en place d'un protocole d'audit complémentaire des enjeux environnementaux par l'ICS afin de continuer à partager les résultats des audits effectués dans les usines communes à plusieurs membres, ainsi que la mise en commun des plans de remédiation. Ce programme d'audits complémentaires sur l'environnement est déployé auprès d'usines de rang 1 ou 2 impliquées dans les étapes de fabrication les plus risquées au regard des enjeux environnementaux de produits de linge de maison ou composés de denim ou de cuir. Ainsi, 25 audits environnementaux, dont 15 mandatés par le Groupe, ont été réalisés dans des usines textiles faisant appel à des process telles que la tannerie, la teinture, le délavage, et le lavage. En complément, 2 audits environnementaux ont également été mandatés par le Groupe dans des usines de mobilier intérieur intégrant notamment une étape de peinture dans leurs processus de production.

Les principales non-conformités relevées lors des audits environnementaux ICS portent sur les chapitres relatifs aux eaux usées et effluents, à la gestion des déchets, ainsi qu'à la prévention de la pollution et gestion des substances dangereuses et potentiellement dangereuses. Afin d'accompagner ses usines dans l'amélioration de leurs pratiques environnementales, le Groupe les a incitées à participer aux nombreuses formations proposées tout au long de l'année 2019 par l'ICS en partenariat avec une société externe, notamment sur les thématiques de sensibilisation aux enjeux environnementaux, de gestion des produits chimiques, ou encore de gestion des eaux usées et stations de traitement des effluents. En 2019, des représentants de 12 usines fabriquant des produits à marques propres ont assisté à une de ces formations.

Enfin, le groupe Casino a mis en place depuis 2018, pour ses fournisseurs textiles, un guide des bonnes pratiques sur les techniques les plus courantes de traitement du denim. Pour chacune de ces techniques, il présente les principaux risques qui lui sont associés et, en regard, les recommandations de sécurité et les types d'équipements de protection individuelle préconisés. Il met également en avant les bonnes pratiques de gestion des produits chimiques ainsi que des considérations environnementales relatives à la gestion des déchets liquides et solides générés par le traitement du denim. Ce guide a été partagé avec l'ICS afin qu'il puisse bénéficier à l'ensemble de ses enseignes membres ainsi qu'à leurs fournisseurs et usines fabriquant ce type de produits.

Enfin, afin de renforcer ses contrôles au sein de sa chaîne d'approvisionnement, 25 audits sociaux ICS ont été réalisés au sein d'usines localisées dans des pays dans lesquels le sourcing est autorisé sans contrôles renforcés. De plus, 9 usines situées en Pologne et 10 situées en Italie ont été visitées par des responsables éthiques des filiales et du Groupe. Ces audits et visites permettent d'améliorer la connaissance du niveau de conformité sociale et environnementale des usines situées dans des pays non considérés comme à risque et ainsi de venir alimenter l'analyse des risques des pays faite par le groupe Casino, contribuant à rendre plus robuste la cartographie des risques et le plan de vigilance du Groupe.

(ii) Fournisseurs à marques propres dont les produits contiennent de l'huile de palme**● Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves**

Plusieurs produits à marque propre contiennent comme ingrédient de l'huile de palme. Cet ingrédient présente des risques liés à la déforestation, particulièrement en Indonésie et en Malaisie, à l'érosion des sols, à la pollution des eaux et aux conditions de travail dans les plantations de palmiers (risque de travail d'enfants, travail forcé, santé et sécurité au travail).

Afin de réduire ces risques, le groupe Casino a limité l'utilisation d'huile de palme dans les produits alimentaires, dès 2010, en la supprimant dans de nombreux produits à marque propre, notamment ceux issus de l'Agriculture Biologique.

Puis, prenant en compte les attentes multiples des parties prenantes, le Groupe a adhéré à la RSPO en 2011 (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) et s'est engagé, en France, à utiliser, d'ici 2020, uniquement de l'huile de palme certifiée RSPO en privilégiant les niveaux "Segregated" ou "Identity Preserved", ce qui lui permet d'avoir aussi accès à la traçabilité de l'huile de palme utilisée.

Cet ingrédient étant acheté par les fournisseurs directs auprès de raffineurs ou d'importateurs d'huile de palme, le Groupe leur demande de lui garantir que cet ingrédient respecte les engagements zéro déforestation – zéro exploitation tels que définis par *Earthworm Foundation (ex-TFT)*, partenaire du Groupe, c'est-à-dire provenant de plantations dont l'exploitation respecte les forêts à haute valeur de conservation⁽¹⁾, les forêts à haute valeur en carbone⁽²⁾ et les tourbières⁽³⁾; qui favorise le développement des petits producteurs et respecte les communautés locales et le droit des travailleurs.

Aussi, au-delà de la RSPO, le Groupe demande à ses fournisseurs d'obtenir la transparence quant à l'huile de palme utilisée dans ses marques propres alimentaires en identifiant le raffineur ou le premier metteur en marché, afin, à terme, d'avoir une visibilité de la chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe considère que seule une collaboration entre toutes les parties prenantes (associations, raffineurs, plantations, industriels...) permet d'atteindre l'objectif partagé de n'utiliser que de l'huile de palme sans déforestation et sans exploitation. C'est la raison pour laquelle il a adhéré, en 2019, à la *Palm Oil Transparency Coalition (POTC)*.

Dès 2015, plusieurs actions ont été déployées auprès des fournisseurs à marque propre alimentaires. Ils ont été informés par courrier de la politique huile de palme du Groupe et des séminaires de travail ont été organisés au Brésil afin de les sensibiliser à cette politique.

(1) Zones à haute valeur de conservation sont des zones qui contiennent une forte valeur biologique, sociale et culturelle qu'il est important de conserver, en incluant les espèces et habitats rares. Pour plus d'information, <https://www.hcvnetwork.org/>

(2) Zones à haut stock en carbone, incluant les forêts primaires, à haute, moyenne et faible densité et les forêts régénérées. Pour plus d'information : <http://highcarbonstock.org/the-hcs-approach-toolkit/>

(3) Tourbières, zones dont le sol contient plus de 65 % de matière organique.

● Compte rendu de la mise en œuvre

Le Groupe a calculé l'empreinte de l'huile de palme utilisée dans ses produits alimentaires à marque propre et collecté les informations permettant de tracer l'huile de palme jusqu'au premier importateur (nom et adresse) et/ou des raffineurs. Cette analyse est menée chaque année, sur les volumes de l'année précédente. La méthode consiste à adresser un questionnaire à chaque fournisseur direct dont les produits contiennent de l'huile de palme. L'objectif de ces questionnaires est de tracer cette huile de palme afin d'identifier l'ensemble des acteurs présents le long de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la première entité importatrice d'huile de palme depuis les pays producteurs.

De 2016 à 2018, une analyse des engagements "zéro-déforestation" de ces premiers importateurs a été réalisée avec *Earthworm Foundation* dont le groupe Casino est membre. Cette analyse a porté sur quatre critères primordiaux : la politique de l'entreprise et les valeurs qu'elle défend sur l'huile de palme ; la réputation de l'entreprise en lien avec ses activités liées au palme ; la transparence de ses chaînes d'approvisionnement ; les actions mises en place pour appliquer sa politique ou améliorer son approvisionnement.

Compte tenu que le Groupe n'entretient pas de relations directes avec les raffineurs, il a adhéré en janvier 2019 à la *Palm Oil Transparency Coalition* (POTC) afin d'agir collectivement, avec d'autres distributeurs engagés dans la même démarche, auprès des raffineurs. En effet, ces raffineurs sont communs à la plupart des distributeurs. Une action collective permet d'agir plus efficacement auprès des fournisseurs de rang 2. Dans le cadre de la POTC, des questionnaires d'évaluation ont été envoyés aux premiers importateurs d'huile de palme au nom des membres, afin d'analyser de façon précise leur degré d'engagement pour une huile de palme durable. Ces résultats sont ensuite partagés publiquement, permettant notamment à l'ensemble des membres de la coalition de tenir compte de ces analyses dans le cadre de leurs achats futurs. Le rapport de la POTC est disponible sur son site internet.

- En France, l'empreinte huile de palme des produits à marque propre du groupe Casino est estimée à 2 677 tonnes, en baisse depuis 2015. 94 % de cette huile de palme est certifiée RSPO, dont 87 % sont "Segregated" ou "Identity Preserved".
- En Colombie, la très grande majorité de l'huile de palme utilisée dans les marques propres provient du pays, où le risque de déforestation est plus faible comparé à l'huile de palme utilisée en France qui provient d'Indonésie et de Malaisie. Grupo Éxito est engagé dans le TFA (*Tropical Forest Alliance*) 2020, une initiative multipartite lancée en 2012 après Rio+20 et dont l'objectif est de réduire la déforestation tropicale liée à l'huile de palme, au soja, à l'élevage bovin (<https://www.tfa2020.org>). Éxito a également signé le *Palm Oil National Agreement* du TFA qui a pour but de promouvoir le travail conjoint des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement en huile de palme pour atteindre l'objectif de zéro déforestation.

(iii) Fournisseurs de viande bovine au Brésil

● Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

La filiale du groupe Casino, GPA, s'approvisionne auprès de fournisseurs brésiliens de viande bovine qui représentent une part significative des ventes des magasins du Groupe au Brésil.

L'analyse des risques sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement de GPA réalisée, en 2014, par le département de gestion des risques de GPA, en lien avec le département RSE, a identifié l'achat de viande bovine au Brésil comme présentant un risque d'atteintes graves aux droits de l'homme (risques de travail d'enfants,

travail forcé, santé et sécurité au travail) et sur l'environnement (risque de déforestation de l'Amazonie et du Cerrado notamment). Cette analyse a été confirmée par la cartographie mise en place dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance.

La politique d'achat responsable de viande bovine, mise en place en mars 2016, en partenariat avec le *The Forest Trust* (TFT) Brésil (*Earthworm Foundation*), consiste à s'assurer que l'élevage des bovins achetés directement par nos fournisseurs n'est pas lié à des fermes ayant pratiqué de la déforestation illégale, étant impliquées dans du travail forcé, ou dans l'invasion illégale des terres indigènes, et ce par la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Déployée en priorité pour les achats réalisés par Multivarejo, elle a été étendue, en 2017, à l'enseigne Assai, premier acteur de cash-and-carry du Brésil à se mobiliser sur cet enjeu.

En 2019, 100 % des fournisseurs ont adhéré à la politique et au programme de développement de GPA. Elle s'appuie sur les cinq critères socio-environnementaux pour l'achat de bovins établis en 2009 pour les abattoirs brésiliens.

Pour l'ensemble du territoire brésilien :

1. Ne pas acheter à des fermes s'étant accaparé des terres indigènes ;
2. Ne pas acheter à des fermes s'étant accaparé des espaces de conservation ;
3. Ne pas acheter à des fermes ayant été mises en cause pour des pratiques apparentées à du travail forcé ;
4. Ne pas acheter à des fermes ayant été mises sous embargo par le ministère de l'environnement dû à une infraction environnementale ;
5. Pour l'Amazonie : ne pas acheter à des fermes ayant déforesté après octobre 2009.

La politique mise en place par GPA auprès de ses fournisseurs pour atténuer les risques de déforestation et de violation des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement de bovins s'appuie sur deux principes : transparence et traçabilité, et contrôle des fournisseurs.

Pour mettre en place sa politique, GPA a :

- cartographié les différents chaînons de sa chaîne d'approvisionnement pour identifier les différents types d'approvisionnement ;
- identifié la localisation précise des fermes qui livrent directement ses fournisseurs ;
- formé les fournisseurs abattoirs pour qu'ils puissent mettre en place, au sein de leurs structures, les outils nécessaires pour vérifier que les fermes respectent les critères d'achat définis ;
- mis en place des plans d'actions spécifiques en fonction du risque associé à chaque sous-chaîne identifiée ;
- mis à disposition de ses fournisseurs un manuel de procédure et de présentation de la politique de GPA ;
- collaboré avec les acteurs du marché, les organisations publiques et les ONG dédiées à la lutte contre la déforestation afin de faire converger les pratiques et de travailler à l'élaboration de solutions systémiques ;
- promu ses engagements auprès des fournisseurs.

Ainsi, afin de garantir la traçabilité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, tous les fournisseurs de viande bovine de GPA ont l'obligation de communiquer l'origine directe des bovins de la viande vendue dans les magasins, ou de l'intermédiaire leur ayant fourni la viande. Afin de contrôler la conformité de l'origine des bovins achetés avec les critères socio-environnementaux ci-dessus, les abattoirs des fournisseurs doivent impérativement utiliser un système de *geomonitoring* (contrôle par satellite) qui permet de vérifier cette conformité.

● Compte rendu de la mise en œuvre

Les trois principaux fournisseurs de GPA, qui représentent la grande majorité des achats de viande bovine au Brésil, ont adhéré à la politique et en 2019, les petits fournisseurs ont finalisé la mise en place de leur plan d'action.

Les principaux résultats de la mise en place de cette politique sont :

- 100 % des fournisseurs ont adhéré à la politique et au programme de développement de GPA. En 2019, 4 fournisseurs ont conclu leur plan d'action pour finaliser leur mise en conformité avec notre politique. Depuis le lancement de la politique en 2016, 23 fournisseurs ont refusé d'adhérer à cette politique ou de déployer leur plan d'action et ne peuvent, par conséquent, plus fournir GPA.
- 19 abattoirs fournisseurs ont un système de *geomonitoring* en place : 99,6 % du volume de ces fournisseurs ont une origine contrôlée de leur viande en 2019. Les 0,4 % correspondent aux fournisseurs qui ont soit mis en place le dispositif cette année, soit qui ont été suspendus pour refus de la mise en place du plan d'action ;
- 22 150 fermes directes ont été identifiées. Ces fermes ont fourni des bovins aux fournisseurs de GPA et ont été contrôlées par nos fournisseurs ;
- plus de 30 réunions ont été organisées avec les fournisseurs pour leur présenter la politique depuis sa publication et accompagner la mise en place des plans d'actions spécifiques en 2019.

Par ailleurs, GPA participe aux initiatives multi-parties prenantes qui permettent d'échanger sur les problématiques socio-environnementales de l'élevage bovin au Brésil afin de participer à la mise en place de solutions collaboratives. En effet, compte tenu de la complexité des enjeux et du nombre d'intervenants, le groupe Casino et GPA considèrent que les solutions collaboratives permettent d'agir plus efficacement.

En 2019, GPA a échangé avec le Ministère Public Federal *via* l'association brésilienne des supermarchés (ABRAS) pour sensibiliser les consommateurs brésiliens aux enjeux de la viande brésilienne.

GPA a aussi participé au :

- Groupe de Travail sur l'Élevage Durable (GTPS) dont la mission est de promouvoir le développement durable de l'élevage par l'engagement des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, l'amélioration continue et le partage d'informations ;
- Processus de contrôle annuel des engagements du Pacte national en faveur de l'éradication du travail forcé (InPACTO) dont GPA est signataire depuis 2005.

Au-delà du travail réalisé avec tous les fournisseurs de viande, GPA continue d'accompagner les 22 éleveurs de bovins qui fournissent exclusivement sa marque propre "Rubia Gallega" depuis plus de 10 ans. Ces producteurs ont une traçabilité totale des bovins sur l'ensemble du cycle de vie du bovin (de l'insémination jusqu'à la phase d'engraissement qui précède l'abattage). En 2017, GPA a signé un partenariat avec l'ONG Aliança da Terra afin d'engager les producteurs dans des démarches d'amélioration continue par le biais de diagnostics intégrant des critères socio-environnementaux, de bien-être animal et de qualité. En 2018, tous les éleveurs ont été évalués et des plans d'action individuels ont été mis en place afin que les producteurs puissent améliorer leurs pratiques. Ils sont accompagnés par Aliança da Terra au sein du programme "Produire Correctement" ("Produzindo certo") afin de garantir aux consommateurs une viande ayant les meilleurs attributs.

Plus d'informations sont disponibles sur <https://www.gpabr.com/en/sustainability/transforming-the-value-chain/>.

3.5.3.5. VEILLER AU BIEN-ÊTRE ANIMAL

Engagement

Soucieux de proposer des produits plus respectueux du bien-être des animaux, le groupe Casino agit depuis plusieurs années en collaboration avec ses fournisseurs, avec les filières de production ainsi qu'avec les organisations de protection animale.

Pour favoriser une dynamique de progrès, le groupe Casino valorise le dialogue avec les différentes parties prenantes, incluant les ONG, les vétérinaires, les fournisseurs, les filières de production, les consommateurs et les collaborateurs. Il souhaite par ces démarches, améliorer et enrichir l'offre de produits plus respectueux du bien-être animal présente en rayons et permettre à ses clients de consommer des produits de meilleure qualité et garantissant de meilleurs traitements des animaux d'élevage.

La démarche initiée consiste à la fois à contrôler les conditions d'élevage, de transport et d'abattage, et à accompagner les filières vers de meilleures pratiques, plus respectueuses du bien-être animal. Le niveau d'engagement du groupe Casino a été reconnu par le *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW) qui a octroyé au distributeur en 2018 le niveau 3 de performance, le positionnant ainsi à la tête des distributeurs français sur le sujet.

Conscient que l'information du consommateur sur le bien-être animal des produits proposés en rayon est indispensable à l'amélioration des conditions de vie des animaux, le Groupe a développé un étiquetage, en collaboration avec trois organisations reconnues de la protection animale. L'objectif est de contribuer à la mise en place d'un étiquetage du bien-être animal harmonisé en France. Cet étiquetage a porté pour commencer sur les produits de poulets de chair et les premiers produits étiquetés sont apparus en magasins en décembre 2018. Début 2020, la démarche a été étendue à d'autres distributeurs et producteurs. Le site <http://www.etiquettebienetreanimal.fr> apporte des éléments détaillés et précis sur cette démarche. Ainsi, le Groupe entend inciter les consommateurs à choisir les produits les plus respectueux du bien-être animal.

La démarche du Groupe en faveur du bien-être animal s'inscrit dans une dynamique inclusive d'innovation et de progrès, impliquant les différents acteurs concernés :

- l'amont : le Groupe s'attache à entretenir un dialogue constructif avec l'amont (élevages, groupements et abattoirs), avec l'objectif d'améliorer les pratiques en continu ;
- les acteurs de la protection animale : le Groupe est accompagné par des ONG partenaires – La Fondation Droit Animal (LFDA), *Compassion in World Farming* (CIWF) France et l'Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoirs (OABA) ;
- des vétérinaires et des scientifiques spécialisés sur le bien-être animal : le Groupe s'appuie également sur des experts pour une meilleure prise en compte des enjeux du bien-être animal tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- les consommateurs : le groupe Casino a à cœur la qualité de ses produits et s'applique à mieux informer les consommateurs sur le bien-être animal qui en est une des composantes essentielles, notamment au travers de l'étiquetage bien-être animal, disponible depuis décembre 2018 en magasins ;
- les magasins : les magasins des différentes enseignes du groupe Casino participent à la mise en valeur des produits issus des filières plus respectueuses du bien-être animal ;

- les collaborateurs du Groupe : le Groupe souhaite porter une attention particulière à ses collaborateurs en les sensibilisant aux enjeux du bien-être animal.

Afin de développer sa politique de bien-être animal, le groupe Casino s'appuie sur la reconnaissance des cinq libertés fondamentales énoncées par la *Farm Animal Welfare Council* et admises comme une référence en la matière.

En France, le groupe Casino s'engage pour ses marques propres à :

- définir des impératifs minimaux de bien-être animal applicables à ses marques propres, pour les filières viande, œuf, lait, poisson pour les stades élevage, transport et abattage ;
- définir des plans d'actions par filière pour améliorer progressivement le bien-être animal par filière : viande, œuf, lait, poisson ;
- enrichir l'offre de produits plus respectueux du bien-être animal ;
- améliorer la procédure d'audit fournisseurs sur le bien-être animal, en commençant par le contrôle des conditions d'abattage pour la filière viande ;
- améliorer l'information du consommateur en développant et soutenant un étiquetage relatif au bien-être animal dans ses magasins, et en participant à la mise en place d'un étiquetage national harmonisé sur le bien-être animal en France.

Conformément à la réglementation française, l'usage d'antibiotiques comme promoteurs de croissance et le recours aux farines animales pour la nourriture des animaux d'élevage sont proscrits.

La politique du groupe Casino en faveur du bien-être animal a été mise à jour et publiée sur le site internet du Groupe www.groupe-casino.fr – rubrique engagements – mieux produire – améliorer le bien-être animal.

Le groupe Casino a remporté en 2019 plusieurs prix notamment pour le projet d'étiquette Bien-être animal dont un Trophée LSA "La conso s'engage", le Prix Daniel Tixier de l'ESSEC et le Trophée Bien-Être animal CIWF. Dans le cadre des Grands Prix ESSEC du Commerce Responsable, le groupe Casino a reçu, début février 2020, le prix "Services et Information au Bénéfice du Consommateur" pour son étiquetage bien-être animal. Franprix a remporté la *Vache d'or* mention d'honneur et l'*Œuf d'or* 2019 pour ses engagements et Monoprix un *Poulet d'or* remis par le CIWF pour son engagement à respecter les critères du *Better Chicken Commitment*.

Organisation

La stratégie de bien-être animal et son suivi sont présentés en Comité exécutif du Groupe depuis 2018, et ainsi que les enjeux liés à l'étiquetage Bien-être animal.

En France, le pilotage de la politique bien-être animal est assuré au sein du Comité Qualité qui se réunit mensuellement. Ce Comité, est composé d'une équipe pluridisciplinaire impliquant toutes les parties prenantes concernées :

- Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ;
- Qualité – dont un référent bien-être animal ;
- Achats ;
- Marketing.

Ces comités permettent notamment :

- d'assurer la coordination opérationnelle de la politique ;
- d'effectuer de la veille et du benchmarking ;
- de définir des indicateurs clés de performance spécifiques au bien-être animal ;
- d'assurer un suivi régulier des progrès ;
- de capitaliser sur les bonnes pratiques observées ;
- de définir des plans d'amélioration.

Plans d'action

● Agir sur la filière œuf

Le Groupe s'est engagé à améliorer les conditions d'élevage des poules pondeuses.

Le Groupe est la première enseigne de distribution en France et au Brésil à s'être engagée à arrêter la commercialisation des œufs de poules élevées en cage prenant ainsi les engagements les plus ambitieux du secteur.

- En France, dès 2013, sa filiale Monoprix a arrêté de commercialiser les œufs de poules élevées en cages pour sa marque propre, puis en 2016 pour les marques nationales. En 2017, le groupe Casino et l'ensemble de ses enseignes en France ont pris un engagement similaire et, depuis le 1^{er} janvier 2020, le Groupe a cessé la commercialisation des œufs de poules élevées en cage. Le Groupe accompagne ses éleveurs et fournisseurs dans la transition vers un mode d'élevage alternatif, avec des contrats pluriannuels pour mieux les aider dans leurs investissements. Pour ses œufs à marque distributeur, le Groupe a mis en place une filière plein air, sans traitement antibiotique pendant la période de ponte et nourries sans OGM (< 0,9 %), qui a conduit au lancement de deux références en avril 2019. Le groupe Casino s'est déjà engagé à aller plus loin en renonçant à l'utilisation d'ici 2025 d'ovoproduits à base d'œufs de poules élevées en cage dans l'ensemble de ses produits à marque propre. Franprix et Monoprix commercialisent également depuis 2017 les œufs de la marque Poulehouse® ("L'œuf qui ne tue pas la poule") dans 150 magasins. Cette marque va encore plus loin en matière de bien-être animal des poules pondeuses (mode de production sans abattage).
- Au Brésil, sa filiale GPA s'est engagée à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cages d'ici 2025 sur ses marques propres dans le respect des conditions sanitaires et des réglementations définies par le ministère de l'Agriculture brésilien. En 2017, GPA a lancé une gamme d'œufs de poules élevées hors cages qui vient compléter ses gammes bio et élevées en plein air.

Depuis janvier 2020, aucun œuf commercialisé dans les magasins en France ne provient de poules élevées en cages conformément à son engagement.

● Agir sur la filière lait

Le groupe Casino propose dans toutes ses enseignes du lait issu de l'agriculture biologique sous ses marques propres, ainsi que d'autres laits offrant de meilleures garanties sur ses marques propres :

- Tous les laits UHT Monoprix respectent le cahier des charges "C'est qui le patron ?!", qui garantit notamment 4 à 6 mois de pâturages pour les vaches laitières. Il s'agit d'un engagement significatif de l'enseigne en faveur du bien-être des vaches laitières.
- Casino soutient aussi le "Lait des éleveurs des Monts du Forez" qui offre de meilleures conditions d'élevage. Dans ces petites exploitations familiales des Monts du Forez, les vaches sont nourries essentiellement d'herbe et pâturent plus de six mois par an, dans des prairies situées à plus de 700 mètres d'altitude.
- En 2019, Franprix s'est engagé à commercialiser sur ses marques propres uniquement des laits issus de vaches ayant accès aux pâturages (*a minima* 150 jours par an) d'ici fin 2020. L'attache est également interdite et des indicateurs de bien-être animal sont suivis dans tous les élevages.
- Les marques Casino Bio, Monoprix Bio, Franprix Bio et Leader Price Bio garantissent quant à elles un accès aux pâturages permanent dès que les conditions météorologiques le permettent.

● Agir sur la filière poulet

De même que sur les filières œuf et lait, le groupe Casino veille au bien-être animal sur la filière des poulets de chair pour ses marques propres :

- Monoprix a pris plusieurs engagements. Depuis octobre 2018, l'enseigne ne vend plus de poulets à marque propre ayant des souches de croissance rapide : seuls des poulets à croissance intermédiaire ou lente sont désormais vendus en magasins. De plus, tous les poulets vendus en rôtisserie répondent au cahier des charges de l'agriculture biologique, avec un accès au plein air, de faibles densités et une durée d'élevage de 81 jours minimum. Ce poulet est élevé sans traitement antibiotique et nourri sans OGM.
- Grâce à son étiquetage, Casino donne une information transparente au consommateur sur les conditions de naissance, d'élevage, de transport et d'abattage des poulets vendus en magasins. À ce jour, les poulets de la marque Terre & Saveurs présentent tous un niveau de bien-être animal "Bien" voire "Supérieur".

En 2019, les enseignes Monoprix et Casino se sont engagées dans le "Better Chicken Commitment" qui vise à améliorer significativement les conditions d'élevage et d'abattage de l'ensemble des poulets de chair (baisse des densités, souches à croissance plus lente, enrichissement du milieu avec par exemple des perchoirs, lumière naturelle dans les bâtiments d'élevage, méthodes d'abattage plus respectueuses...). Les enseignes Casino se sont aussi engagées en 2019 à ce que d'ici 2026, 100 % des poulets commercialisés sous leurs marques distributeurs Casino soient étiquetés niveau "C – Assez bien" ou plus, de l'étiquetage bien-être animal, mis en place par le groupe Casino et 3 ONG de protection animale – LFDA, CIWF et OABA.

● Améliorer les conditions d'abattage

Le Groupe a mis en place un programme de contrôle des abattoirs en France. En 2014, Casino a construit un référentiel de contrôle spécifique permettant de s'assurer que les opérations d'abattage respectent les exigences en termes de protection animale et limitent au maximum les souffrances de l'animal sur des postes clés tels que le transport, l'étourdissement et la mise à mort. Ces audits précurseurs sont menés depuis 2015 par des prestataires vétérinaires. Plus de 70 points de contrôles sont examinés en abattoir. À ce jour, ce sont 46 abattoirs (très majoritairement bovin et porcin, mais aussi agneau et cheval, et plus récemment volailles) qui ont été audités sur le respect de la protection animale. 100 % des viandes brutes à marque propre pour les espèces gros bovins, porcs et agneaux proviennent d'abattoirs audités. Chaque audit permet de sensibiliser les fournisseurs du Groupe, afin de les aider à progresser dans leurs pratiques, des actions correctives pouvant être demandées en fonction des cas. Le référentiel d'audit utilisé est régulièrement revu, d'après l'expertise de spécialistes en bien-être animal (cabinet d'éthologie et de recherche).

● Améliorer l'information du consommateur

Avec ses partenaires LFDA, CIWF France et OABA, le groupe Casino a développé un étiquetage du bien-être animal, dans le but de participer à la création d'un étiquetage harmonisé sur le sujet en France. Pour cela un référentiel d'évaluation a été construit, avec près de 230 critères portant sur toutes les étapes de la vie de l'animal (naissance, élevage, transport, abattage). Des contrôles externes annuels, menés par des organismes de contrôle indépendants, permettent de vérifier chacun des critères de ce référentiel. Les premiers produits étiquetés, provenant d'élevages de poulets de chair, sont apparus en magasins dès 2018. Cet étiquetage a été étendu à d'autres marques ainsi qu'à d'autres productions. Le site www.etiquettebienetreanimal.fr fournit des informations détaillées et précises sur cette démarche.

3.5.4. Le groupe Casino, un acteur engagé en faveur de l'environnement et du climat

3.5.4.1. LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Engagement

La politique environnementale du groupe Casino s'appuie sur trois piliers :

- la stratégie bas carbone afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe et lutter contre les dérèglements climatiques ;
- la préservation et l'économie des ressources au travers de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la préservation de la biodiversité.

Le groupe Casino soutient et met en œuvre sa politique environnementale en s'appuyant sur :

- les objectifs de la Conférence des Nations unies sur le Climat de 2015 (COP 21) ;
- les objectifs de Développement Durable des Nations unies ;
- les objectifs du Protocole de Montréal ;

- les réglementations nationales telles que la loi de transition énergétique pour la France ;
- les recommandations de l'Ademe (feuilles de route 2030-2050) ;
- et des engagements volontaires dont il est signataire dont :
 - le manifeste "Act for Nature" en faveur de la Biodiversité,
 - le *Statement of Support* du "Manifeste du Cerrado",
 - l'initiative TFA 2020, au travers de sa filiale Grupo Éxito, afin de lutter contre la déforestation,
 - la Charte "Paris Action Climat" et la Charte en faveur d'une logistique urbaine durable mises en place par la Mairie de Paris,
 - la convention entre l'État et la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) prévoyant d'ici à 2020 de fermer avec des portes 75 % des meubles frigorifiques destinés aux produits frais.

Enfin, le groupe Casino a adhéré, en 2018, à l'initiative *Science Based Target* (SBT), qui a validé en 2019 les objectifs du groupe Casino comme étant alignés avec ceux de l'Accord de Paris.

La politique environnementale du Groupe est accessible sur le site internet www.groupe-casino.fr – rubrique engagements – préserver.

Organisation

La politique environnementale du groupe Casino est pilotée et animée par la Direction RSE Groupe qui a la responsabilité de la coordination des priorités environnementales, du partage des bonnes pratiques et du *monitoring* des plans d'action. Chaque entité du Groupe a la responsabilité de mettre en place localement l'organisation et les plans d'action nécessaires pour atteindre les objectifs définis, en prenant en compte les spécificités locales.

Les filiales ont la responsabilité de :

- décliner les priorités du Groupe en matière d'environnement ;
- mettre en œuvre un système de management environnemental s'appuyant sur les indicateurs environnementaux nécessaires au pilotage des plans d'actions des priorités définies. Les performances sont partagées avec les responsables et les collaborateurs de chaque entité concernée et font l'objet d'une revue annuelle par la Direction RSE avec les membres des comités concernés.

Plans d'action

Afin d'atteindre ses objectifs environnementaux, le groupe Casino a défini trois axes principaux d'intervention :

- réduire les émissions carbone associées aux activités du Groupe, qu'elles soient directes ou indirectes ;
- préserver les ressources en luttant contre le gaspillage et en œuvrant pour une économie plus circulaire ;
- promouvoir une consommation respectueuse de la biodiversité.

Ces axes d'actions pour réduire l'impact environnemental direct et indirect du Groupe sont mis en œuvre par les enseignes, les magasins et les entrepôts du Groupe.

3.5.4.2. STRATÉGIE BAS CARBONE DU GROUPE CASINO POUR LUTTER CONTRE LES DÉRÈGLEMENTS CLIMATIQUES

Engagement

En cohérence avec les objectifs internationaux, le groupe Casino, signataire du *Science Based Target*, s'engage à abaisser de 18 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 par rapport à 2015 sur les scopes 1 et 2, et de les réduire de 10 % sur le scope 3 entre 2018 et 2025. Les *scenarii* bas carbone du Groupe ont été soumis et validés, en 2019, par le *Science Based Target*, y compris sur le scope 3.

Les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre du Groupe sont :

- les émissions directes fugitives des installations frigorifiques (80 % des émissions du scope 1) ;
- les émissions indirectes liées aux consommations d'électricité (99 % des émissions du scope 2) ;
- les émissions indirectes liées aux achats de produits vendus en magasins et de services, à la vente des carburants des stations-service, au transport des marchandises, au transport des personnes, au traitement des déchets (émissions du scope 3).

En 2012, avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé, le Groupe a calculé le scope 3 pour le périmètre Casino. Puis, en 2016, une étude a été réalisée sur l'impact Biodiversité du Groupe en France en lien avec l'Institut Fayol de Saint-Étienne et a permis de confirmer cet impact. Depuis 2017, le Groupe effectue une étude approfondie de l'ensemble des postes constituant ses émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 à partir de données internes et des facteurs d'émissions

associés. Ainsi, le Groupe a évalué ses émissions du Scope 3 à près de 30 millions de tonnes eqCO₂ par an. Cette estimation couvre la quasi totalité des catégories d'émissions du Scope 3 proposées par le *Science Based Target* et applicables au Groupe Casino. Les postes significatifs d'émissions indirectes du Scope 3 identifiés sont les produits vendus (hors essence) représentant 61% des émissions, le transport de marchandises et la mobilité client représentant 21 % des émissions et les carburants vendus représentant 11 % des émissions.

Plans d'action

Les objectifs de réduction de gaz à effet de serre sont définis en cohérence avec la trajectoire 2 °C définie par l'Accord de Paris de 2015 et passent par cinq axes spécifiques :

- réduire les émissions associées aux meubles froids ;
- diminuer l'impact de la consommation énergétique ;
- œuvrer en faveur d'une économie circulaire et réduire le gaspillage alimentaire ;
- opter pour une mobilité plus durable ;
- atténuer l'empreinte carbone des produits commercialisés.

■ 3.5.4.2.1. Réduire les émissions liées aux fluides réfrigérants (scope 1)

Pour être en mesure de respecter l'amendement de Kigali du protocole de Montréal, le Groupe s'engage à réduire de 18 % ses émissions fugitives des fluides réfrigérants à fort pouvoir de réchauffement climatique d'ici 2025 par rapport à 2015.

À cette fin, le Groupe a réalisé un guide de recommandations pour un froid durable, réalisé en collaboration avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), afin de sensibiliser les équipes techniques à la réduction des gaz à effet de serre générés par le froid commercial et d'identifier les solutions à mettre en œuvre pour un froid commercial bas carbone.

Les principales actions mises en place permettent :

- de renforcer le confinement des circuits des installations existantes par la mise en service d'une maintenance préventive basée sur la surveillance du niveau de fluides dans les circuits ;
- d'augmenter la part des fluides à faible pouvoir de réchauffement climatique dans les installations neuves.

En France, les enseignes remplacent, en lien avec la réglementation européenne F-Gas, les fluides HFC à fort pouvoir de réchauffement climatique (R404A) par des fluides moins émetteurs de CO₂ au pouvoir de réchauffement climatique inférieur à 1 500. Le Groupe réduit la charge initiale en fluides HFC en mettant en service des installations frigorifiques hybrides produisant leur froid négatif avec des fluides naturels neutres pour le climat et les installations frigorifiques fonctionnant à 100 % en fluides naturels (CO₂ par exemple).

En Amérique du Sud, GPA et Éxito expérimentent avec leurs partenaires techniques des installations du même type. Éxito équipe ainsi les nouveaux magasins d'installations CO₂. Les installations frigorifiques de 31 magasins Multivarejo fonctionnent désormais au CO₂ et/ou R449A.

■ 3.5.4.2.2. Réduire les émissions liées à l'énergie (scope 2)

La priorité est donnée à l'amélioration de l'efficacité énergétique des magasins et à la décarbonation de l'électricité consommée par le développement de l'autoconsommation en électricité d'origine renouvelable produite à partir des panneaux solaires installés sur les toitures ou les ombrières des magasins (cf. paragraphe 3.5.4.3.1.).

■ 3.5.4.2.3. Réduire les émissions liées au transport en favorisant des modes plus durables (scope 3 – toutes autres émissions)

Le Groupe s'engage à réduire les émissions générées par le transport de marchandises en utilisant les leviers d'action suivants :

- la réduction des kilomètres parcourus par l'augmentation des capacités de chargement des camions livrant ses magasins, l'optimisation des fréquences de livraison et des taux de remplissage ;
- l'augmentation des charges transportées par livraison grâce à l'utilisation de remorques doubles ponts par GPA et à l'augmentation de la quote-part des conteneurs 40' contre des 20' chez Monoprix, ou encore une politique de réduction du vide dans les colis expédiés chez Cdiscount ;
- le recours aux modes de transports alternatifs à la route (ferré, fluvial) : depuis 2012 Franprix livre ses magasins (300 magasins concernés) en privilégiant le mode fluvial sur la Seine. Un projet de refonte des phases de livraison a été mené en 2019 afin d'optimiser les tours de livraisons selon les conditions d'accès, dans un objectif de maximisation des tournées de camions, et ainsi réduire l'impact environnemental. En 2019, Monoprix a regroupé et transféré une partie de ses flux en mode ferroviaire ;
- la livraison à domicile, à pied, à vélo ou en triporteur : Naturalia a développé la livraison écologique pour les livraisons du dernier kilomètre à Paris. Franprix continue de privilégier des modes de livraison alternatifs avec la mise en place, en 2019, de triporteurs électriques. Au total, près de 30 % des livraisons à domicile de Franprix sont effectuées avec des modes de livraison durable ;
- la modernisation de la flotte de véhicules (GNV, hybride, Euro VI) : Easydis, filiale logistique de Casino, s'oriente à terme vers un transport 100 % propre et s'engage dans cette optique à ce que 400 véhicules roulent au GNV (Gaz Naturel pour Véhicules) d'ici 2020, soit plus de 40 % de la flotte. La propulsion au GNV réduit de 85 % les émissions en particules fines et de 60 % les gaz à effet de serre lorsque ce gaz est d'origine biologique. Franprix et Monoprix sont également engagés dans cette voie ;
- l'utilisation de carburants bas carbone comme le biométhane : Monoprix soutient l'utilisation du biométhane comme carburant pour ses camions motorisés au gaz ;
- la formation à l'éco-conduite.

Dans le cadre des dispositifs à destination des déplacements clients et collaborateurs, le Groupe s'engage également dans le développement des modes de transports électriques en intégrant dans sa flotte des véhicules électriques d'une part, et en installant des bornes de recharge sur ses sites marchands et administratifs, d'autre part. Dans le cadre de son plan de mobilité d'entreprise, Éxito déploie des dispositifs de co-voiturage notamment par le biais d'applications mobiles comme Try My Ride.

■ 3.5.4.2.4. Réduire les émissions liées aux produits commercialisés en magasins (Scope 3 – toutes autres émissions)

Afin de répondre aux objectifs de l'Accord de Paris, le groupe Casino s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à son offre de produits, qui représente son principal impact indirect (scope 3). Pour accompagner cette transition vers une consommation bas carbone, le Groupe agit à plusieurs niveaux.

(i) Orienter le consommateur vers plus de protéines végétales

La mise en œuvre d'une stratégie bas carbone nécessite d'accompagner l'évolution des modes de production et de consommation vers des produits bas carbone permettant une meilleure répartition entre les protéines animales et végétales dans le mix de l'offre des magasins.

Pour réduire l'impact de la consommation sur le climat et l'environnement, plusieurs études démontrent la nécessité de modifier l'empreinte carbone de l'assiette alimentaire des Français en consommant moins de protéines animales et davantage de fruits, légumes et légumineuses.

Cette transition nécessite d'augmenter l'offre de produits à base de protéines végétales disponibles dans les différentes catégories produits et d'inciter les clients à consommer des produits à base de protéines animales de meilleures qualités et en moindre quantité, conformément aux recommandations du PNNS.

Le développement de l'offre en vrac des légumineuses et de l'offre à marque propre de produits végétaux, ainsi qu'une meilleure information des consommateurs sur le bien-être animal sont trois des leviers utilisés par le Groupe.

Ainsi, le groupe Casino :

- développe des gammes de produits végétariens et végétaux permettant de répondre aux nouvelles attentes de consommation : Casino a lancé la gamme "Veggie", une offre de plats cuisinés végétariens, et des boissons végétales bio, Monoprix la gamme "le Végétal", des plats principalement à base de produits végétaux. Naturalia développe l'activité de ses magasins bio 100 % Vegan proposant 2 000 produits du quotidien 100 % végétaux, et Franprix Noé propose une offre de produits végétaux diversifiée. Enfin, le groupe Casino est le premier distributeur en France à commercialiser les produits de la start-up américaine Beyond Meat[®] dans les enseignes Monoprix, Franprix, Géant et Casino Supermarchés ;
- promeut les nouveaux concepts de vrac particulièrement au sein des magasins Franprix qui proposent une variété de concepts de vrac innovants et soutient aussi des modes de production écologiques utilisant moins d'engrais de synthèse et de pesticides et en faveur d'une alimentation plus végétalisée pour un meilleur équilibre nutritionnel (cf. paragraphe 3.5.4.5.) ;
- favorise une meilleure information des consommateurs sur le niveau de bien-être animal des produits afin de leur permettre de consommer des produits de meilleure qualité et de modifier leurs comportements d'achat sur les protéines animales.

(ii) Promouvoir les produits locaux

Engagées auprès des producteurs locaux, les enseignes du Groupe développent et valorisent ces gammes de produits.

Les producteurs locaux sont accompagnés dans la professionnalisation de leurs circuits 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. L'un des objectifs du Groupe est de donner une meilleure visibilité de l'offre de produits locaux auprès des clients des enseignes.

Depuis 2011, Casino a lancé le concept "Le Meilleur d'ici" qui comprend des produits locaux fabriqués dans un rayon d'environ 80 km, autour des supermarchés Casino et hypermarchés Géant. Une plateforme de mise en relation entre les producteurs locaux et les magasins de proximité (Casino Shop, Spar, Vival...) dénommée 1000PRO a été mise en place depuis 2017. L'objectif est de favoriser la distribution des productions agricoles en circuits courts, en permettant aux producteurs de proposer leurs produits aux magasins de leur périmètre et de leur choix.

Monoprix propose sur l'ensemble du territoire français une offre de produits locaux fabriqués à moins de 100 km du magasin, qui représente près de 5 600 références en 2019 en épicerie, liquides, frais et surgelés.

Au total, ce sont près de 18 000 produits locaux qui sont proposés dans les magasins en France, provenant de plus de 1 300 producteurs locaux.

En 2019, plus de 90 % des fruits et légumes commercialisés dans les enseignes du groupe Éxito provient de Colombie dont plus de 80 % achetés localement et directement à de petits producteurs. Éxito continue également le déploiement de son programme de formation à destination de ses fournisseurs en partenariat avec l'Université EAFIT. Dans le cadre du déploiement de sa politique Nutrition, Éxito propose également des ateliers de reformulation des produits sur les aspects matières grasses/huiles alimentaires. En complément, Éxito réunit périodiquement ses producteurs de fruits et légumes pour les engager dans une démarche de conformité au référentiel international Good Agricultural Practices, visant une couverture de 100 % de sa chaîne d'approvisionnement en fruits et légumes.

Au Brésil, GPA continue de développer le programme "Caras do Brasil" qui permet à des petits producteurs responsables, comme des coopératives et des associations, de vendre leurs produits au sein des magasins Pão de Açúcar. Des critères sociaux et environnementaux sont pris en compte lors de la sélection des producteurs de cette gamme de produits qui ont un espace dédié dans les magasins.

(iii) Informer le consommateur sur l'impact environnemental des produits pour l'orienter vers une consommation bas carbone

Afin de permettre à nos clients d'orienter leurs achats vers des produits moins carbonés, le groupe Casino soutient depuis 2007 l'affichage environnemental harmonisé des produits alimentaires. Casino a été le pionnier sur l'étiquetage carbone des produits de marque propre. L'indice carbone initié en 2008 a été progressivement remplacé par l'indice environnemental. En 2017, c'est une nouvelle étape qui est franchie avec l'affichage de l'Impact Environnemental, qui utilise cette fois-ci des données publiques et un référentiel national. Depuis juillet 2017, le groupe Casino a mis gratuitement à disposition de ses fournisseurs industriels de l'agroalimentaire un outil collaboratif de collecte des données et de calcul de l'Impact Environnemental dénommé "Mieux Produire". Cette démarche permet au Groupe

de mieux connaître les impacts environnementaux de ses produits à marque propre (Casino, Franprix et Monoprix), mais aussi d'informer et sensibiliser ses clients par l'intermédiaire du site public www.mieuxproduire.fr. Enfin, l'outil propose un module de simulation qui permet d'accompagner les fournisseurs dans leur recherche d'améliorations.

Des parcours de formation en digital sont mis à disposition des collaborateurs en France sur l'impact environnemental de la consommation.

(iv) Mobiliser les principaux fournisseurs

Les principaux fournisseurs du Groupe représentent une part significative des émissions de gaz à effet de serre liées aux produits commercialisés dans les magasins. Aussi, le groupe Casino a initié en 2019 une démarche afin de les inciter à s'engager dans le SBTi et, pour ceux qui ont pris des engagements SBT, à partager avec le Groupe leurs objectifs et plans d'actions afin d'étudier les synergies possibles pour les atteindre. Cette démarche sera renforcée en 2020.

■ 3.5.4.2.4. Adaptation au changement climatique

Le principal risque lié aux dérèglements climatiques ayant potentiellement un impact matériel sur les activités du Groupe, est l'augmentation des événements climatiques extrêmes : crue centenaire en France (Paris), sécheresse au Brésil et en Argentine. L'augmentation de la fréquence de ces événements peut avoir des conséquences directes sur l'activité du Groupe, mais aussi indirectes : augmentation du prix des matières premières, perte de la saisonnalité des ventes des produits, hausse du prix de l'énergie. À titre d'exemple, la sécheresse constatée au Brésil ces dernières années, notamment dans l'État de São Paulo, a conduit à une hausse significative du prix de l'électricité, produite majoritairement à partir de barrages hydrauliques.

La maîtrise de ces risques passe par : le respect des réglementations locales qui précisent les équipements à mettre en œuvre pour la gestion et le débordement des eaux pluviales (bassins de rétention sur toitures végétalisées par exemple) ; la constitution de stocks stratégiques de marchandises de première nécessité réalisés en collaboration avec les fournisseurs ; le renfort de l'autonomie énergétique des magasins avec des panneaux photovoltaïques et des groupes électrogènes permettant d'assurer la permanence du service et la réduction de la consommation énergétique.

Performance

Le Groupe réalise depuis 2009 le bilan carbone de ses activités :

- Les émissions Scope 1 du Groupe, correspondant aux émissions directes des combustions et des fluides réfrigérants sont de 1 208 750 tonnes équivalent CO₂ en 2019, avec un taux de couverture en m² de surface de vente de 93 % excluant les émissions liées aux fluides réfrigérants de Disco Devoto.
- Les émissions Scope 2 du Groupe, correspondant aux émissions indirectes générées par l'énergie consommée sont de 259 700 tonnes équivalent CO₂ en 2019, avec un taux de couverture en m² de surface de vente de 97,5 %.

Afin d'assurer la comparabilité des données, les émissions GES Scope 1 et Scope 2 extrapolées sur 100 % du périmètre de reporting sont présentées dans le tableau d'indicateurs de performance du Groupe. Le Groupe suit également l'évolution des ratios d'émissions GES par mètre carré de surface de vente liées à la consommation d'électricité et aux installations frigorifiques. (cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245).

3.5.4.3. PRÉSERVER ET RÉDUIRE LA CONSOMMATION DES RESSOURCES ET AGIR EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

■ 3.5.4.3.1. Réduire les consommations d'énergie et agir en faveur des énergies renouvelables

Engagement

Le Groupe s'est engagé à réduire la consommation électrique par mètre carré de surface de vente de 18 % d'ici 2025 par rapport à 2015.

La réduction des consommations d'énergie fait l'objet d'un processus d'amélioration continue basé sur le *monitoring* des consommations, le diagnostic énergétique des sites, et un programme de rénovation des équipements les plus énergivores.

Le premier poste de consommation en énergie est le froid commercial associé à la climatisation, et le deuxième poste est l'éclairage.

Les moyens mis en œuvre pour réduire les consommations d'électricité consistent à :

- équiper de portes les meubles frigorifiques destinés aux produits frais ;
- mettre en place des dispositifs d'éclairage et de climatisation basse consommation ;
- accompagner les équipes magasins sur les éco-gestes à mettre en place (guide des éco-gestes, parcours de formation en digital).

Par ailleurs, le Groupe utilise ses infrastructures (toits de magasins et ombrières des parkings) pour générer de l'électricité renouvelable grâce à des panneaux photovoltaïques. Cette électricité produite est soit déversée sur le réseau électrique, soit utilisée directement par le magasin. Cette stratégie permet de réduire l'impact du Groupe.

Plans d'action

Le Groupe déploie en partenariat avec sa filiale GreenYellow, des contrats de performance énergétique en magasin (CPE) leur garantissant une réduction de leur consommation de référence d'au moins 20 %.

En France, le management de l'énergie des hypermarchés Géant, des supermarchés Casino et des Monoprix est certifié conforme à la norme ISO 50001 (norme de référence pour le management énergétique), ainsi que pour le siège social du Groupe à Saint-Étienne et le site administratif de Franprix à Vitry.

À l'international, au Brésil, 83 % de la consommation électrique de Multivarejo provient d'un mix énergétique basé sur les énergies renouvelables (biomasse, éolien, solaire). La filiale s'est engagée à atteindre 94 % d'ici 2024. En Colombie, Grupo Éxito poursuit ses efforts de rénovation des équipements en entrepôt et magasin, dont la rénovation d'une trentaine de magasins 100 % LED.

Des campagnes de sensibilisation et de formation aux éco-gestes sont déployées dans les entités du Groupe : affichage en magasin, réunions avec les managers opérationnels et les directeurs techniques, module de formation *e-learning*, guide des écogestes, etc.

Le Groupe s'engage à soutenir le déploiement des énergies renouvelables par la mise en place de centrales solaires sur les toits et les ombrières des parkings des magasins.

Au global, plus de 477 000 m² de panneaux solaires sont installés sur les toits des magasins et les ombrières des parkings du groupe Casino, en France et en Amérique latine, représentant 98 centrales solaires mises en service depuis 2007 et 2 centrales solaires en autoconsommation exploitées par le Groupe. En France, après avoir mis en service, en 2016, le premier hypermarché à énergie positive (Géant Vals-Près-le-Puy), le Groupe a inauguré en 2017 la première centrale solaire au sol en autoconsommation d'une puissance de 250 kW mise en place avec sa filiale GreenYellow, qui couvre 22 % de la consommation du centre commercial "G la Galerie Cap Costières". Ce type d'installation permet de valoriser un foncier jusqu'à présent inutilisé et d'approvisionner ses locataires en énergie renouvelable.

Performance

La performance du Groupe relative à sa politique d'efficacité énergétique est analysée au travers de l'évolution de sa consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente. En 2019, la consommation électrique moyenne du Groupe par mètre carré de surface de vente a été diminuée de 8 % par rapport à 2015. Le Groupe a produit 114 000 MWh d'énergies renouvelables en 2019.

Une partie de la rémunération variable de l'ensemble des cadres du Groupe en France, Colombie et Brésil, est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de réduction de la consommation électrique par mètre carré de surface de vente du Groupe.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245.

■ 3.5.4.3.2. Maitriser les consommations d'eau

Engagement et Plans d'action

Les activités du Groupe sont situées dans des zones ne comportant pas de risque élevé selon la cartographie du stress hydrique sur la planète publiée en 2015 par l'ONU. Il faut cependant noter que certaines périodes de sécheresse provoquées par le changement climatique en Amérique latine peuvent ponctuellement perturber les approvisionnements en eau potable ou les productions d'électricité hydraulique de ces pays.

Les actions du Groupe pour réduire les consommations directes en eau consistent à : supprimer progressivement tous les circuits de refroidissement ouverts et utilisant l'eau comme réfrigérant pour les remplacer par des circuits fermés ; développer des systèmes de récupération en eaux pluviales pour alimenter les besoins en arrosage ou en eau sanitaire des magasins ou des entrepôts ; installer des réducteurs de pression sur les robinets pour réduire les débits ; et à contrôler régulièrement les consommations pour limiter les risques de fuites des réseaux. L'assainissement des eaux usées se fait en conformité avec les réglementations des pays qui prescrivent les prétraitements adaptés avant déversement dans les réseaux collectifs.

Performance

La consommation d'eau du Groupe est estimée en 2019 à environ 6,4 millions de mètres cubes pour 71 % des surfaces de ventes du Groupe.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245.

■ 3.5.4.3.3. Réduire, trier et valoriser les déchets pour une économie circulaire

Engagement

Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans une politique de valorisation des déchets d'exploitation de ses filiales afin de réduire et d'éliminer, à terme, le stockage en décharge et la combustion partielle en incinérateur sans valorisation énergétique.

En complément, pour faciliter l'émergence d'une économie circulaire utilisant les produits usagés comme sources de matières premières, le Groupe met à disposition de ses clients dans ses magasins des bornes de collecte des produits usagés en vue de leur valorisation. Ces produits sont collectés par les magasins auprès des clients, puis valorisés dans des filières agréées. Il favorise aussi des nouveaux modèles d'économie circulaire.

Plans d'action

Le Groupe s'engage à mettre en place et assurer le tri des déchets, afin de réduire les déchets en mélange destinés à l'enfouissement et soutient le développement des filières de recyclage locales. Les entités disposent dans leur magasin des bacs de recyclage à l'intention des clients et les sensibilisent au geste de tri.

Les principaux déchets d'exploitation des établissements sont les emballages de transport et de manutention des produits vendus (cartons, plastiques, papiers, palettes bois), la casse et les invendus des produits fermentescibles.

Au Brésil, Multivarejo a poursuivi dans ses magasins son programme de valorisation des recyclables et des déchets organiques. En 2019, le pilote, initié en 2018 sur 12 magasins avec un partenaire formant les magasins à séparer les déchets, a été étendu à 79 magasins et centres de distribution, permettant d'atteindre 42 % de valorisation des déchets dans les magasins considérés. En Colombie, Éxito mène une politique ambitieuse de gestion des déchets avec des délégués environnementaux en charge de la sensibilisation et de la formation des collaborateurs et de la sensibilisation des clients. Ainsi, Éxito a valorisé plus de 33 000 tonnes de déchets d'exploitation. Gérée par la Fondation Éxito, la revente des matériaux recyclables contribue à environ 30 % de ses ressources financières.

Les magasins du Groupe proposent la collecte des déchets en retour clients. En Colombie par exemple, les magasins Éxito et Carulla mettent à disposition des clients des bornes de collecte pour les piles déchargées, les appareils électriques et électroniques usagés, ou encore les médicaments périmés. En Argentine, Libertad propose dans ses magasins des espaces de collecte pour le verre, certains emballages ou encore les huiles automobiles usagées en partenariat avec les filières de recyclage locales.

Pour favoriser une économie circulaire, le Groupe développe de nouveaux modèles. Ainsi, en France, Cdiscount a mis en place un partenariat avec ENVIE, association engagée en faveur de l'économie circulaire : Cdiscount confie ses retours clients et ses invendus à l'association qui les répare et les remet en vente à travers son réseau, ou les recycle lorsqu'ils sont trop endommagés. À l'international, le programme d'économie circulaire "Novo de Novo", initié en 2009 par GPA, permet de réutiliser les emballages collectés pour fabriquer de nouveaux emballages pour les produits à marque propre Taq et Qualitá. La centaine de stations de recyclage présentes dans les magasins Extra et Pão de Açúcar ont permis de collecter plus de cent mille tonnes de matières recyclables depuis 2001, et de les recycler et les réutiliser pour produire plusieurs millions d'emballages de produits à marque propre.

Performance

En 2019, le Groupe a valorisé plus de 212 000 tonnes de déchets (cartons, papiers, plastiques, déchets organiques, verre, bois, ferrailles...) dont plus de 119 200 en France.

En 2019, les clients ont déposé en magasin plus de 14 800 tonnes de déchets dont 18 % de papiers et cartons et 49 % d'appareils électriques et électroniques (DEEE) qui ont été confiés à des filières agréées pour être recyclés.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 244 et 245.

■ 3.5.4.3.4. Réduire l'impact des emballages

Engagement

Le Groupe déploie une politique emballage ambitieuse, composée de 5 engagements : réduire les emballages inutiles et les produits jetables en plastique, réduire l'utilisation de matière par l'éco-conception des produits, utiliser davantage d'emballages recyclables, incorporer des matériaux recyclés, favoriser de nouveaux modes de consommation et améliorer le geste de tri.

Le groupe Casino a signé le Pacte plastique en février 2019 soutenu par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

Le groupe Casino est ainsi engagé à réduire l'utilisation d'emballages, notamment en plastique, pour ses produits à marque propre, tout en assurant la qualité sanitaire des produits emballés. Il soutient ses fournisseurs dans ces démarches au travers de formations et de projets favorisant une économie circulaire.

Plans d'action

(i) Pacte plastique

Dans le cadre du Pacte plastique, le groupe Casino a participé à l'ensemble des réunions et groupes de travail mis en place.

Les principales actions mises en place concernent :

- l'analyse des références à marque propre afin d'identifier tous les leviers d'optimisation selon la méthode des 5 R (refuser, réduire, réutiliser, recycler, composter). Sur l'année 2019, 12 000 références ont été analysées pour pouvoir identifier les pistes d'amélioration et d'optimisation des emballages, dont ceux en plastique. Des actions ont été définies ciblant les axes prioritaires suivants : éliminations des perturbateurs de tri, intégration de recyclé, substitution des matériaux sans filière de recyclage ;
- le remplacement des emballages perturbateurs de tri : plus de 130 références ont été retravaillées, telle que la barquette sombre de certains plats cuisinés individuels Casino, substituée au profit d'une barquette recyclable ;
- l'incorporation de matière recyclée dans les plastiques : plus de 158 références ont été revues, telles que le lait Bio Origines de Monoprix qui intègre dorénavant 25 % de R-PET ou les boissons au thé à marque propre avec 50 % de R-PET ;
- la suppression des emballages inutiles : 30 références ont été optimisées en supprimant des emballages en plastique tels que les sachets plastiques de trois références de savon Casino Bio ;
- le développement de nouveaux concepts de Vrac (voir ci-après).

Enfin, le groupe Casino participe aux groupes de travail visant à mettre en place un outil de suivi et de reporting commun aux signataires et sur les emballages dits inutiles.

(ii) Éco-conception des produits

Le Groupe soutient une meilleure éco-conception des produits :

- en réduisant ses emballages : en France, Cdiscount mène une démarche pour réduire ses emballages de colis. Il a choisi de s'appuyer sur Neopost qui conçoit une machine d'emballage automatisée, capable de réduire le vide dans les colis (emballage 2D et 3D). De plus, 90% des cartons utilisés pour les emballages d'expédition sont désormais issus de matières premières recyclées bénéficiant de la certification FSC, les encres à base d'hydrocarbures ont été éliminées au bénéfice d'encres végétales pour imprimer la charte graphique et les adresses des clients sur plus de 20 millions de colis envoyés en 2018 et, depuis début 2017, tous les calages en plastiques ont été remplacés par du papier kraft.

Le prix "Réduction de l'Impact Environnemental", remis début février 2020 à Cdiscount, récompense l'ensemble de sa démarche d'innovation.

- en incitant ses fournisseurs à développer une démarche éco-conception. À titre d'exemple, GPA veille pour chaque création de produits à la réduction des emballages et utilise également pour ses emballages du carton certifié FSC (*Forest Stewardship Council*). En 2019, GPA a innové en s'engageant à remplacer le polystyrène des emballages de fruits et légumes par des barquettes en papier biodégradable. La substitution sera finalisée en 2020.

En Colombie, Éxito accompagne ses fournisseurs de produits sous marque "Taeq", "Carulla" et "Cautivia" dans la réduction des emballages. En complément, il développe des produits dont l'emballage est 100 % recyclable ;

- en mettant à disposition de ses fournisseurs de marque propre en France un outil en ligne "mieuxproduire.fr" leur permettant de calculer l'indice environnemental des produits, de connaître les principales sources d'impact et de faire des simulations afin de réduire celui résultant du packaging ;
- en étant membre du Pôle Éco-conception de Saint-Étienne où il participe à sensibiliser et à faciliter l'accès des PME-PMI à cette démarche ;
- en menant des programmes d'économie circulaire. En France, Cdiscount a mis en place un partenariat avec ENVIE, association engagée en faveur de l'économie circulaire. À l'international, le programme d'économie circulaire "Novo de Novo", initié en 2009 par GPA, permet de réutiliser les emballages collectés dans les stations de recyclage pour fabriquer de nouveaux emballages (cf. paragraphe 3.5.4.3.3.).

(iii) Développement du Vrac

En France, afin de réduire les emballages utilisés, les enseignes Casino, Franprix, Naturalia et Monoprix développent les concepts de vente en vrac : fruits et légumes secs, céréales, café, pâtes... dont une offre de produits certifiés bio.

À titre d'exemple, une cinquantaine de produits sont proposés en vrac dans les différents magasins Franprix (céréales Bio, graines Bio, lessive, assouplissant et liquide vaisselle au poids, achat de vin en bouteille réutilisable et rechargeable). Plus de 150 magasins Franprix sont équipés de systèmes de ventes en vrac. L'enseigne a en effet déployé dans ses magasins les solutions Bulk & Co avec une offre de produits en vrac en trémies cartonnées et Qualivrac pour le vrac liquide. Franprix a également lancé le "Repas zéro déchet", en partenariat avec la start-up Solzero, avec la mise à disposition de contenants en verre réutilisables pour le libre-service de ses clients : cinq magasins expérimentent actuellement ce projet.

À l'international, GPA déploie son programme "Reutilizar Project", qui offre aux consommateurs la possibilité d'acheter la quantité qu'ils désirent dans des emballages en papier ou en verre afin de réduire les emballages non recyclables. Dans les magasins participants, près de 40 produits alimentaires – tels que les grains, les céréales, le poivre, ou les noix – sont concernés. Une zone est désormais dédiée dans l'espace Santé et Fraîcheur du nouveau concept de magasin Pão de Açúcar.

(iv) Prévention des risques associés à l'utilisation de matériaux recyclés

Afin de prendre en compte les inquiétudes des consommateurs pour leur santé sur la migration des huiles minérales présentes dans les emballages alimentaires, le Groupe s'est engagé en France à mener des campagnes d'analyses régulières du taux d'huiles minérales utilisées dans les emballages sur les marques propres afin de s'assurer que ce taux soit inférieur aux seuils admissibles fixés par le Groupe et à ne recourir qu'à des emballages recyclés utilisant des matériaux capables de freiner le processus de migration de ces huiles ou, si ce n'est pas possible, à utiliser des fibres vierges pour tout nouveau développement.

(v) Réduction de la distribution de sacs plastiques

Pour favoriser une consommation plus responsable et réduire les déchets des ménages, le groupe Casino a engagé depuis 2003 une politique de réduction de la distribution des sacs de caisse à usage unique et propose une gamme de sacs réutilisables dans tous ses magasins.

- En France, depuis 2016, les enseignes du Groupe ne distribuent plus de sacs plastiques à usage unique conformément à la réglementation en vigueur.
- 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 de réduire celle des sacs plastiques à usage unique. Au Brésil, dans l'État de Rio de Janeiro, GPA suit la législation entrée en vigueur en 2019 exigeant des sacs à usage unique composés à 51 % de matières renouvelables et établissant des objectifs de réduction de distribution de sacs. GPA a ainsi réduit de 70 % le volume de sacs distribués comparé à la même période en 2018. En Colombie, Grupo Éxito promeut l'utilisation de sacs plastiques réutilisables notamment au travers de campagne comme "#YoTrajeMiBolsa" (#J'apporteMonSac) qui invite les consommateurs à revenir faire leurs courses munis de leur sac réutilisable. Un comité spécifique réalise un suivi trimestriel des quantités de sacs plastiques utilisés.

3.5.4.4. LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Engagement

Compte tenu des enjeux financiers, environnementaux et sociétaux liés au gaspillage alimentaire, le Groupe agit depuis plusieurs années afin de réduire les sources de gaspillage en proposant des solutions innovantes aux clients et aux collaborateurs, et en mettant en place des dispositifs de réduction de la casse et des invendus, d'une part, et de don, d'autre part.

Le Groupe a signé en 2013 le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire, mis en place par le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Il soutient la journée mondiale de lutte contre le gaspillage au travers d'actions de sensibilisation des clients et des collaborateurs.

Plans d'action

Les leviers d'action permettant de lutter contre le gaspillage alimentaire portent sur :

- l'amélioration continue du fonctionnement des magasins : optimisation des commandes ; meilleure gestion des dates limites de consommation en magasins ; limitation de la casse par la formation et la sensibilisation des personnels ; amélioration du stockage promotionnel des produits abîmés ou à date de conservation courte. Le Groupe renforce ses dispositifs dits de "cassé frais" afin de vendre à prix discount des produits à DLC (date limite de consommation) courte et ses partenariats avec des start-up telles que Too Good to Go et Phénix en France qui proposent des paniers surprise composés d'invendus du jour de ses magasins à prix préférentiels. Tous les magasins Monoprix proposent Too Good To Go depuis l'été 2019. Plus de 1 million de paniers ont été vendus dans les enseignes en France. Le groupe Casino a signé le Pacte sur les Dates de Consommation en janvier 2020. Soutenu par les Ministères de la Transition Écologique et de l'Agriculture et de l'Alimentation, ce pacte comprend 10 engagements, concrets et mesurables, portant sur la gestion et la compréhension des dates de consommation ;
- le don des produits aux associations telles que la Fédération Française des Banques Alimentaires. Le Groupe a signé depuis 2009 un partenariat avec la FFBA et, en complément, avec plusieurs acteurs de l'économie sociale et solidaire. En France, plus de 12 000 tonnes de produits alimentaires ont été données aux associations en 2019. Au Brésil, plus de 500 magasins à enseigne Multivarejo ont intégré le programme de "Partenariat contre le gaspillage alimentaire" permettant de donner les fruits ou légumes abîmés à des ONGs ou banques alimentaires ;
- la sensibilisation des collaborateurs et des clients : 14 % du gaspillage alimentaire en France est lié à la distribution, le restant étant dû à la production amont ou aux comportements de consommation des consommateurs en aval. Aussi, afin de les sensibiliser à mieux consommer, les enseignes déploient des actions de sensibilisation auprès de leurs clients. À l'occasion de la journée nationale contre le gaspillage alimentaire, un *leaflet* a été réalisé et mis à disposition au sein des enseignes, et sur les sites administratifs. Le Groupe a réalisé également une animation à destination du public et des collaborateurs, communiquée via le site Groupe et les sites des enseignes portant sur les bons gestes et pratiques anti-gaspi. Les collaborateurs sont également sensibilisés via un guide des "Éco-Gestes" qui est à disposition des employés de Casino pour réduire la casse et optimiser la gestion des déchets. Un parcours de formation en digital pour lutter contre le gaspillage alimentaire a été mis à disposition des collaborateurs. Exito déploie son plan de gestion des déchets, dont alimentaires, et sensibilise l'ensemble de ses équipes à la bonne gestion des produits alimentaires ;
- la collaboration avec les fournisseurs afin :
 - d'allonger des DLC (date limite de consommation) sur les produits, sans augmenter le risque sanitaire,
 - de supprimer les DDM (date de durabilité minimale) sur certaines catégories de produits,
 - de partager leur expérience pour lutter contre le gaspillage alimentaire : redistribution en circuits locaux des produits non conformes aux standards du marché, transformation (avocat/guacamole ; pommes/jus de pomme...);
- le développement de nouveaux concepts tels que :
 - la vente en vrac : des enseignes du Groupe proposent à la vente des fruits et légumes secs biologiques en vrac,
 - la transformation des produits frais abîmés : Monoprix propose, depuis 2017, le service "Shop and Give" qui permet au moment de la livraison à domicile aux clients de donner les produits non périmés, les fruits et légumes ainsi que les piles et ampoules usagées au livreur. L'enseigne poursuit également son partenariat avec les confitures "Re-Belle" préparées à la main à partir de fruits trop mûrs ou abîmés collectés dans ses magasins,
 - le développement du tri organique des produits alimentaires non consommables (viande, poisson...) afin de les valoriser en alimentation animale, en méthanisation ou en compostage.

3.5.4.5. ENCOURAGER UNE CONSOMMATION PLUS RESPECTUEUSE DE LA BIODIVERSITÉ

La biodiversité étant garante d'une alimentation équilibrée au niveau mondial, le groupe Casino a évalué les pressions exercées par l'alimentation (changement climatique, pollution et occupation foncière) avec l'Institut Fayol de Saint-Étienne. Cette recherche a permis d'identifier les filières ayant le plus fort impact et d'évaluer la cohérence des actions mises en place par le Groupe. Sur la base de ces travaux, le Groupe a défini ses engagements pour préserver la biodiversité. Présent dans des pays caractérisés par une grande richesse écologique, comme le Brésil et la Colombie, le groupe Casino est engagé à agir dans les différentes filières et sur les impacts identifiés.

Engagement

Le groupe Casino, engagé en faveur de la préservation de la biodiversité, est signataire :

- du Manifeste "Act for Nature" lancé par EpE (Entreprises pour l'Environnement) afin de mobiliser les entreprises pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité ;
- du *Business Statement of Support du Cerrado Manifesto* afin de lutter contre la déforestation du Cerrado au Brésil.

Le Groupe, qui a adhéré dès 2011 à la RSPO afin de soutenir l'huile de palme durable, est membre de la *Earthworm Foundation*, de la *Palm Oil Transparency Coalition*, et de la plateforme Duralim pour une alimentation animale durable afin de soutenir les démarches collectives de progrès.

Plans d'action

Le Groupe a défini trois priorités d'actions :

- commercialiser une offre de produits plus respectueux de l'environnement et de la biodiversité ;
- lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières ;
- préserver les ressources halieutiques.

(i) Commercialiser une offre de produits plus respectueux de l'environnement et de la biodiversité

Afin de soutenir l'agriculture biologique et de réduire l'utilisation des pesticides, le groupe Casino renforce son offre de produits certifiés issus de l'agriculture biologique, présente dans tous ses magasins, avec plus de 2 300 références alimentaires à marque propre bio et environ 20 300 références alimentaires à marques nationales, une augmentation de 14 % du nombre de références par rapport à 2018.

Le Groupe développe ses enseignes dédiées au bio avec Naturalia, Franprix Noé et le premier magasin Casino Bio (cf. paragraphe 3.5.3.2.2.). Le Groupe a lancé en décembre 2019 un nouveau concept de magasin de proximité avec Casino#Bio, avec un assortiment de 4 000 références de marques spécialistes du bio dont 700 références Casino bio afin de rendre l'offre la plus accessible possible.

Casino soutient le développement des produits garantis sans résidus de pesticides qui permettent de réduire l'Indice de Fréquence des Traitements et l'utilisation de pesticides en amont, et les bonnes pratiques agricoles et l'agriculture raisonnée, avec des marques telles que Terre & Saveurs. Casino dispose de l'offre "zéro résidu de pesticides" la plus large du marché, avec 67 références disponibles. Depuis 2016, la démarche Casino Agriplus, issue de collaborations avec des partenaires de Casino déjà engagés dans l'agro-écologie, vise à développer et à valoriser des initiatives agricoles innovantes, vertueuses pour l'environnement, pour les producteurs et pour les consommateurs. Cette démarche globale intègre l'ensemble des pratiques agricoles et aquacoles (cultures, élevages et aquaculture). Elle s'articule autour de quatre axes :

1. des pratiques culturales et d'élevage innovantes, repensées, pour produire différemment et de manière responsable ;
2. une démarche agro-écologique basée sur un travail collaboratif au sein de la filière, permettant de concilier performance économique et préservation de l'environnement ;
3. une démarche qui garantit des produits de qualité, qui répondent aux attentes des consommateurs en termes gustatifs et de sécurité alimentaire ;
4. une démarche transparente, s'appuyant sur des garanties contrôlées par des organismes indépendants.

Les produits bénéficiant de la démarche sont identifiés par le logo Casino Agriplus facilement identifiable par le consommateur.

Monoprix continue à développer la démarche "Tous Cutiv'acteurs" visant notamment à supprimer les néonicotinoïdes, pesticides accusés d'affecter les pollinisateurs et mobilise plus de 700 producteurs de fruits et légumes. Un accord de trois ans est mis en place autour d'un cahier des charges co-construit avec le label Bee Friendly® et des experts du monde agricole. En 2018, la démarche intégrait 36 fournisseurs, regroupant près de 720 producteurs. Le plan de progrès des fournisseurs faisait apparaître un score moyen de 63,5 / 100 vs 52,8 en 2016. L'ambition est d'accompagner les agriculteurs dans une démarche de progrès vers la labellisation de leurs produits par Bee Friendly®. Ce référentiel très exigeant comporte notamment une liste noire de pesticides interdits afin de protéger les pollinisateurs, ainsi qu'un ensemble de bonnes pratiques agricoles pour favoriser la biodiversité sur les exploitations, concevoir des systèmes de production plus résilients et moins demandeurs en produits phytosanitaires et mettre en place des partenariats avec les apiculteurs locaux. Le partenariat a été renouvelé pour une nouvelle période de 3 ans, 20 fournisseurs sont labellisés.

À l'international, plus de 2 100 produits alimentaires issus de l'agriculture biologique sont commercialisés par les enseignes du Groupe. Ces produits sont mis en avant auprès des clients soit dans des corners dédiés, soit dans les rayons concernés et font l'objet de campagnes commerciales. À titre d'exemple chez GPA, l'enseigne Pão de Açúcar met en avant les produits issus de l'agriculture biologique lors des "mercredis et jeudis bio" en offrant 20 % de réduction aux clients.

Le Groupe incite ses fournisseurs à l'utilisation du référentiel "Good Agricultural Practices (GAP)". Ainsi, Éxito a mis en place un programme de certification aux bonnes pratiques agricoles.

(ii) Lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières

Partenaire de *Earthworm Foundation*, le groupe Casino s'est engagé à lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières, et tout particulièrement à l'exploitation de l'élevage bovin, des palmiers à huile, du soja et du cacao.

Élevage bovin : le Groupe déploie un programme de contrôle de ses fournisseurs de viande de bœuf au Brésil avec l'identification de la quasi-totalité des fermes livrant directement ses fournisseurs (voir paragraphe 3.5.3.4.).

Huile de palme : le Groupe a identifié les premiers importateurs et/ou raffineurs de ses fournisseurs et analyse leurs politiques zéro-déforestation afin de les engager à maintenir et renforcer les efforts pour garantir une huile de palme sans déforestation. Le groupe Casino est membre de la RSPO (*Round table for Sustainable Palm Oil*) depuis 2011. Il a rejoint en 2019 la *Palm Oil Transparency Coalition* afin de participer à la démarche collective auprès des raffineurs et importateurs d'huile de palme en Europe (voir paragraphe 3.5.3.4.).

Cacao : le cacao est présent dans différentes catégories de produits en tant qu'ingrédient. Compte tenu de la complexité de la chaîne d'approvisionnement (environ six intermédiaires entre la plantation et le Groupe), le groupe Casino a pris l'engagement pour ses produits à marque propre en France que 100 % du cacao utilisé par ses fournisseurs soit certifié issu du commerce équitable (certification indépendante telle que UTZ/Fair Trade) d'ici 2020 pour tous les produits contenant au moins 20 % de cacao.

Soja : concernant le soja et les risques potentiels pouvant être occasionnés par la culture du soja en Amérique du Sud, le groupe Casino est engagé à soutenir les démarches collectives mises en place afin de s'assurer que le soja présent dans les chaînes d'approvisionnement en France n'est pas lié à la déforestation, notamment en Amérique du Sud. En effet, le soja provenant du Brésil est essentiellement présent dans l'alimentation animale utilisée en France par nos fournisseurs pour nourrir les animaux. Le soja est aussi présent en tant qu'ingrédient dans les produits à base de soja (boisson végétale au soja par exemple) à marque propre et à marque nationale.

Dans le cadre des échanges menés par le Groupe avec les parties prenantes, il fait consensus :

- que la chaîne d'approvisionnement du soja est particulièrement complexe puisqu'il existe au moins sept intermédiaires entre les fournisseurs de viande et le producteur de soja ;
- seules des solutions collectives peuvent permettre d'assurer que le soja importé en France n'est pas lié à la déforestation au Brésil comme l'indique d'ailleurs la stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée ;
- le rôle clé des traders qui concentrent l'exportation du soja vers la Chine et l'Union européenne ;

Aussi, dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale d'entreprise, le groupe Casino :

- est signataire du *Statement of Support du Cerrado Manifesto* afin de participer aux démarches collectives mondiales ;
- a sollicité les trois principaux traders présents en France afin de connaître leurs engagements et actions pour garantir que le soja qu'ils importent n'est pas lié à la déforestation ;
- participe à la plateforme d'échange française pour une alimentation durable des animaux d'élevage afin de connaître les engagements, notamment de la filière de l'alimentation animale sur la question du

soja, dénommée Duralim. Le Groupe a participé aux réunions de travail organisées par Duralim en 2019 afin de soutenir la dynamique collective pour garantir que le soja importé en France n'est pas lié à la déforestation.

Au Brésil, notre filiale GPA :

- soutient le Moratoire sur le Soja mis en place en 2006 par les traders, a participé aux réunions du GTC (groupe de travail du Cerrado) qui réunit les acteurs de la société civile, les traders et associations professionnelles et producteurs de soja ;
- a participé à l'élaboration du *Soy toolkit* de Proforest avec lequel GPA est en relation ;
- et coopère avec *Alliança da Terra*, association environnementale brésilienne qui accompagne les fermes dans l'amélioration de leur gestion environnementale et sociale.

Concernant le soja présent dans les produits à marque propre comme ingrédient, le Groupe a mis en place une démarche avec ses fournisseurs afin d'identifier le pays de provenance et le risque pays associé. Le Groupe s'est engagé à utiliser en France d'ici 2021 uniquement du soja provenant de l'Union européenne.

Concernant le soja utilisé dans l'alimentation animale, au-delà des actions menées collectivement avec la plateforme Duralim, le Groupe propose une offre diversifiée de produits issus de l'agriculture biologique et Label Rouge donnant des garanties supplémentaires aux consommateurs quant à l'origine du soja.

(iii) Préserver les ressources halieutiques et protéger les espèces en voie de disparition

La politique du Groupe est construite autour de quatre grands axes : a) protéger les espèces menacées : le groupe Casino s'est engagé dès 2007 à arrêter la commercialisation des espèces menacées. 11 espèces sont aujourd'hui interdites par le Groupe ; b) privilégier la pêche durable en interdisant par exemple la pêche électrique et en soutenant les certifications durables ; c) privilégier l'approvisionnement local et les produits de saisons ; d) soutenir l'aquaculture avec des filières de qualité (issues de l'agriculture biologique, sans traitement antibiotique et nourris sans OGM).

Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche d'amélioration de son offre marine. Casino a pris plusieurs mesures depuis 2007 en faveur des ressources halieutiques, notamment en arrêtant progressivement de commercialiser les principales espèces de grand fond menacées : l'empereur, la lingue bleue, le sabre, le grenadier, le brochet (et la dorade rose dès janvier 2020) ainsi que d'autres espèces fragilisées parmi lesquelles l'anguille, la civelle, l'aiguillat Atlantique Nord-Est, le mérout blanc et, depuis 2017, le requin-hâ et le requin peau bleue. Casino limite son approvisionnement en thon rouge au seul thon rouge de ligne-pêche artisanale, afin de favoriser son renouvellement. Enfin, compte tenu de l'impératif de la reconstitution des stocks mis en évidence par les avis scientifiques, Casino s'engage, dès 2019, durant les mois de février et mars, période de reproduction, à ne plus vendre de bar (*Dicentrarchus labrax*) de pêche en provenance de la zone Nord (mer du Nord, Manche et mers celtiques) et à limiter ses approvisionnements du Golfe de Gascogne et de Méditerranée à la seule pêche à la ligne. Ces décisions responsables favorisent le renouvellement de cette espèce.

Éxito commercialise depuis 2018 des produits de la mer issus de zones de pêche artisanales appelées ZEPA (*Zonas Exclusivas de Pesca Artesanal*), sous autorité nationale, qui assure la protection des espèces menacées et veille à la préservation de la diversité des espèces marines.

En 2018, Multivarejo a renforcé son programme en faveur d'une pêche plus durable en sensibilisant les consommateurs sur ses politiques en la matière : respect des périodes de reproduction et des tailles minimales pour la vente, décision volontaire de ne pas commercialiser des espèces de poissons menacées dans les eaux brésiliennes. En 2019, après deux ans de développement, Pão de Açúcar a commencé à offrir dans son assortiment huit espèces de poissons brésiliennes non-conventionnelles pour réduire la concentration de la consommation des trois espèces les plus consommées au Brésil (saumon, morue et tilapia). Le lancement a été complété par une refonte de l'espace Pêche pour valoriser cette offre et fournir aux consommateurs des recettes afin d'encourager leur consommation.

Actions sur le thon en boîte à marque propre

La filière des produits de la mer, tout particulièrement liée au thon en conserve à marque propre, présente des risques quant aux conditions de travail et à l'approvisionnement (surpêche).

Aussi, pour favoriser une pêche plus durable, le groupe Casino s'engage à :

- lutter contre la pêche illicite et s'assurer que les bateaux de pêche fournissant les enseignes ne sont pas sur la liste des navires de l'INN (illicite, non déclaré, non réglementé) ;
- améliorer la traçabilité et les bonnes pratiques de pêche en :
 - incitant les fournisseurs à adhérer à l'ISSF (*International Seafood Sustainability Foundation*) et à utiliser des poissons pêchés par des bateaux inscrits sur le PVR (*Proactive Vessel Register*),
 - interdisant les techniques de pêche les plus destructrices et notamment la pêche à la palangre,
 - définissant un cahier des charges responsable : pour sa marque Casino, des thons albacore entiers et supérieurs à 20 kg sont utilisés, permettant à la fois une meilleure traçabilité et d'éviter la prise de juvéniles ;

Les magasins Casino et Monoprix proposent des références certifiées par les labels ASC (*Aquaculture Stewardship Council*) et MSC (*Marine Stewardship Council*), qui garantissent une pêche plus durable ;

- favoriser un approvisionnement durable en thon sur les boîtes de conserve à marque propre Casino et Tous les jours avec les objectifs suivants :
 - *a minima* 80 % du thon albacore est pêché sur bancs libres (sans DCP, dispositif de concentration de poisson). Le restant est pêché soit à la canne, soit dans le cadre d'un FIP (*Fishery Improvement Project*, programme mettant en place une gestion durable de la ressource), soit sous certification MSC (programme d'amélioration sur 5 ans des pêcheries pour la mise en conformité avec la norme MSC),
 - *a minima* 20 % du thon listao est pêché sur bancs libres et au moins 50 % dans le cadre d'un FIP ;
- répartir les approvisionnements dans les différentes zones de pêche de manière à limiter la pression sur les stocks ;
- permettre de consommer de façon plus responsable en :
 - améliorant l'information au consommateur (indication de l'espèce et de l'océan de pêche sur les boîtes),
 - adaptant l'offre en magasins en fonction des ressources disponibles,
 - ne développant pas l'offre à base de thon albacore.

Casino propose une référence de thon albacore, pêché à la canne, technique de pêche plus respectueuse de l'environnement. L'enseigne Monoprix propose une gamme de thon albacore en conserve à marque propre labellisée Pavillon France qui provient des deux zones de pêche (océans Atlantique et Indien) et pêchée à la senne sur bancs libres (garantie sans DCP).

Pour renforcer ses actions de prévention des risques liés au thon en conserve pour ses produits à marque propre, le groupe Casino a rejoint le groupe de travail TUPA (*TUNA Protection Alliance*) coordonné par *Earthworm Foundation*. Ce groupe de travail, constitué de distributeurs et d'industriels opérant sur le marché français, a pour objectif d'orienter les différents acteurs de la filière vers une pêche et un approvisionnement en thon plus responsables. Pour y parvenir, le groupe de travail étudie des outils permettant de connaître au mieux le niveau d'avancement de chacun des acteurs (transparence et traçabilité, volumes d'espèces pêchées, suivi et contrôle des méthodes de pêche utilisées et des zones de pêches concernées). D'après les travaux de la TUPA, 99,7 % de la chaîne d'approvisionnement des sept fournisseurs de thon du groupe Casino est traçable du bateau au distributeur. De plus, parmi les 287 bateaux approvisionnant ses fournisseurs, 93 % des thoniers senneurs sont inscrits au "Proactive Vessel Register" et ont donc une activité de pêche pouvant être surveillée à distance.

3.6. PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

■ Engagements RSE Groupe

Principaux Engagements et objectifs RSE – Groupe et France	Cible	Périmètre
Promouvoir l'égalité professionnelle et la diversité		
Augmenter de 5 points le pourcentage de femmes dans l'encadrement entre 2015 et 2020	2020	Groupe
Augmenter d'1 point le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap entre 2015 et 2020	2020	Groupe
Déployer la stratégie bas carbone pour lutter contre les dérèglements climatiques		
Réduire de 18 % des émissions de Gaz à Effet de Serre entre 2015 et 2025 sur le scope 1 et 2	2025	Groupe
Réduire de 10 % des émissions de Gaz à Effet de Serre entre 2018 et 2025 sur le scope 3	2025	Groupe
Réduire l'impact des emballages		
Signer et mettre en œuvre le Pacte Plastique	2019	France
Incorporer 25 % de plastique recyclé dans les bouteilles PET des eaux, jus de fruits, boissons gazeuses à marque propre	2023	France
Atteindre 100 % des emballages à marque propre réutilisable, recyclable ou compostable	2025	France
Développer l'offre de produits responsables et biologiques		
Augmenter le chiffre d'affaires réalisé par les produits bio	En continu	France
Poursuivre la suppression des substances controversées dans les produits à marque propre	En continu	France
Poursuivre le développement de l'offre "zéro résidu de pesticides"	En continu	France
Renforcer les actions en faveur du bien-être animal		
Poursuivre le déploiement de l'étiquetage bien-être animal	En continu	France
Arrêter la commercialisation des œufs de poules élevés en cage (marque propre et marque nationale)*	2020	France
Ne plus utiliser d'œufs ni d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dans les produits alimentaires (marque propre)	2025	France
Lutter contre le gaspillage alimentaire		
Mettre en œuvre les engagements du Pacte sur les dates de péremption	2020	France
Contrôler et améliorer les conditions sociales et environnementales de la chaîne d'approvisionnement		
Atteindre 100 % d'usines actives couvertes par un audit social ICS valide (usines actives situées dans des pays à risque et fabriquant des produits à marques propres pour le Groupe)	En continu	Groupe
Lutter contre la déforestation liée aux matières premières : élevage bovin, huile de palme, soja, cacao		
Poursuivre les actions de lutte contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières pour les produits à marque propre	2020	Groupe
Dont France		
100 % de l'huile de palme certifiée RSPO	2020	France
100 % des produits contenant plus de 20 % de cacao certifié UTZ	2020	France

* GPA s'est également engagée à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cage d'ici 2025 sur ses marques propres.

Concernant les engagements spécifiques de GPA et d'Éxito, se référer aux publications respectives des deux entités : pour GPA ; <https://www.gpabr.com/en/> et Éxito ; <https://www.grupoexito.com.co/en>.

■ Notation extra-financière

La présence du Groupe dans les indices extra-financiers, qui incluent les sociétés les mieux notées selon des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance, démontre la qualité de son engagement en matière de RSE.

Le groupe Casino privilégie, depuis 2012, les trois indices extra-financiers suivants : Euronext Vigeo Eiris, FTSE4GOOD et DJSI.

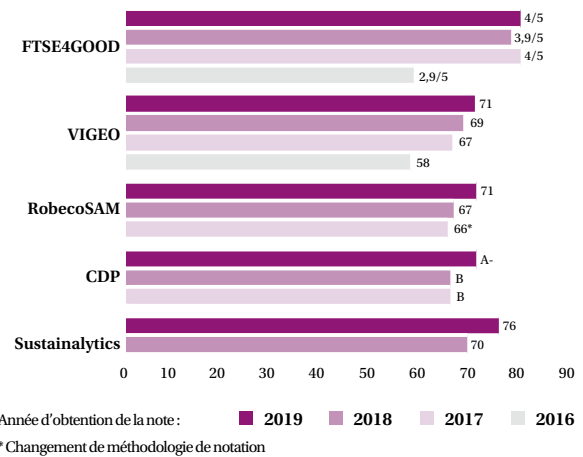
En 2019, le Groupe a été présent dans les indices :

- Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, Euronext Vigeo World 120 ;
- FTSE4GOOD ;
- Ethibel *Sustainability Index* ESI ;
- STOXX Global ESG *Leaders indices* ;
- pour la sixième année consécutive, Grupo Éxito est présent dans l'indice DJSI *Emerging Markets* qui récompense, chaque année, les entreprises les plus performantes selon des critères économiques, environnementaux et sociaux. Éxito est également présent dans l'indice Euronext Vigeo Eiris *Emerging Markets*.

En 2019, le groupe Casino est classé 1er de son secteur par Vigeo Eiris.

En 2018, le groupe Casino se positionnait au niveau 3 du BBFAW *Business Benchmark on Farm Animal Welfare*, soit le distributeur français le mieux classé.

Enfin, il répond au CDP dont la notation a augmenté au niveau A- en 2019.



L'évolution des notations extra-financières ainsi que les dialogues avec les investisseurs ISR ont été présentés au Comité de gouvernance et de RSE en 2019.

■ Indicateurs de performance Groupe

Engagements	Indicateurs	2017	2018	2019	Var. vs N-1
Employeur engagé					
	Effectif inscrit au 31/12	217 824	216 736	219 132	+1%
	Part des effectifs en CDI	93,5 %	93,5 %	93,7 %	+ 0,2 point
Promouvoir la diversité et l'égalité des chances	Part des effectifs < 30 ans	38,9 %	38,7 %	38,8 %	+ 0,1 point
	Nombre d'alternants/apprentis au 31/12	7 270	8 483	7 755	- 9 %
	Nombre de personnes déclarées handicapées au 31/12	7 303	8 129	8 546	+ 5 %
	Part des effectifs déclarés handicapés sur l'effectif total □	3,4 %	3,8 %	3,9 %	+ 0,1 point
Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Part de femmes dans l'effectif	52,7 %	52,4 %	52,2 %	- 0,2 point
	Part de femmes parmi les cadres* □	38,2 %	39,0 %	39,5 %	+ 0,5 point
Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs	Part des effectifs en temps partiel	15,1 %	17,2 %	17,7 %	+ 0,5 point
	Nombre total d'heures de formation	4 335 900	4 527 400	5 684 600	+ 26 %
	Nombre d'heures de formation/personne	20,0	21,1	26,1	+ 5 heures
	Taux de fréquence des accidents du travail	18,0	16,6	14,4	- 2,2 points
	Taux de gravité des accidents du travail	0,74	0,64	0,62	- 0,02 point
	Taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies	4,8 %	4,3 %	3,4 %	- 0,9 point
Acteur local solidaire					
Soutenir l'aide alimentaire	Dons de marchandises alimentaires du Groupe en équivalent repas ⁽¹⁾	31 196 360	38 117 440	37 405 060	- 2 %
Soutenir les enfants en difficulté et agir contre les exclusions sociales	Nombre de personnes bénéficiaires des actions des fondations ou partenariats de solidarité	+ de 102 400	+ de 101 200	+ de 103 300	+ 2 %
	Montant versé au titre de la solidarité (K€) ⁽¹⁾	68 324	77 427	79 469	+ 3 %
Commerçant responsable					
Veiller à la qualité des produits	Nombre d'analyses qualité (microbiologiques et physico-chimiques) réalisées sur les produits MDD ^{(2)*}	-	-	+ de 44 900	
Agir pour la santé des consommateurs	Nombre de références de produits alimentaires Bio (produits MDD ⁽²⁾ et MN ⁽³⁾)	16 004	19 818	22 605	+ 14 %
	Chiffre d'affaires réalisé avec les produits alimentaires Bio en France (produits MDD ⁽²⁾ et MN ⁽³⁾) (en millions d'euros) □	895	959	1 100	+ 15 %
Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Nombre d'audits ICS (sociaux et environnementaux) réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe ^{(4)*}	1 245	1 483	1 153	- 22 %
	Part des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant un statut Acceptable ^{(4)*}	61 %	68 %	63 %	- 5 points
	Part d'usines actives situées dans des pays à risque et fabriquant des produits à marques propres pour le Groupe couvertes par un audit social ICS valide □	66 %	93 %	90 %	- 3 points

Engagements	Indicateurs	2017	2018	2019	Var. vs N-1
Acteur mobilisé pour l'environnement et le climat					
Réduire les émissions carbone⁽⁵⁾	Émissions GES liées aux fluides frigorigènes par mètre carré de surface de vente (KgeqCO ₂ /m ²) ^{(6)*}	191,6	194,0	205,7	+ 6 %
	Émissions GES liées à la consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente (KgeqCO ₂ /m ²) [*]	67,5	50,5	48,9	- 3 %
	Bilan GES Scope 1 ^{(7)*} □	1 136 000	1 196 000	1 285 000	+ 7 %
	Dont France :	425 000	440 000	405 000	- 8 %
	Dont Amérique latine :	711 000	756 000	880 000	+ 16 %
	Bilan GES Scope 2 ^{(8)*} □	368 000	278 000	267 000	- 4 %
	Dont France :	63 000	61 000	56 000	- 8 %
	Dont Amérique latine :	305 000	217 000	211 000	- 3 %
Économiser et préserver les ressources	Électricité totale consommée (MWh)	2 994 100	2 992 700	2 834 100	- 5 %
	Électricité consommée par mètre carré de surface de vente (kWh/m ²)	571	565	547	- 3 %
	Électricité renouvelable produite par le Groupe (MWh)	107 500	106 700	114 000	+ 7 %
	Taux de valorisation des déchets (dons alimentaires exclus) ⁽⁹⁾	54,9 %	44,4 %	50,2 %	+ 5,8 points
Protéger la biodiversité	Nombre de produits responsables certifiés	+ de 25 140	+ de 29 340	+ de 34 390	+ 17 %
Éthique et conformité					
	Nombre de cas de corruption avérés*	-	-	14	-

* Indicateur intégré à la Déclaration de Performance extra-financière (DPEF).

□ Indicateur associé à un engagement RSE Groupe.

(1) Hors Disco Devoto.

(2) MDD : Marques propres.

(3) MN : Marques nationales.

(4) Données consolidées issues du suivi de chacune des entités du groupe quant à la couverture de leur parc d'usines actives par des audits. De ce fait, une même usine travaillant pour plusieurs entités du Groupe peut potentiellement être comptabilisée plusieurs fois.

(5) Une actualisation majeure des facteurs d'émissions a été effectuée en 2018.

(6) Donnée 2017 hors Franprix et Éxito ; donnée 2018 hors Groupe Monoprix et Codim ; donnée 2019 hors Disco Devoto soit un taux de couverture des magasins du Groupe en mètre carré de surface de vente de 94 % en 2019 contre 84 % en 2018.

(7) Les données des 3 années ont été extrapolées sur 100 % du périmètre. Pour l'année 2019, les données primaires intégrées au Scope 1 représentent 94 % de la donnée, soit une part extrapolée de 6 %.

(8) Les données des 3 années ont été extrapolées sur 100 % du périmètre. Pour l'année 2019, les données primaires intégrées au Scope 2 représentent 97 % de la donnée, soit une part extrapolée de 3 %.

(9) Donnée 2017 hors Franprix, Naturalia, Disco Devoto et Libertad ; données 2018 et 2019 hors Naturalia, Disco Devoto et Libertad.

3.7. TABLE DE CONCORDANCE DPEF

En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, la Société est tenue d'établir au titre de l'exercice 2018 une déclaration consolidée de performance extra-financière (DPEF). Cette déclaration doit comprendre les informations concernant la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales, environnementales et sociétales de son activité.

Le présent chapitre 3, le chapitre 1 et le chapitre 4.3 intègrent les informations de la déclaration de performance extra-financière et afin d'en faciliter la lecture, une table de concordance présentée ci-contre permet d'identifier ces informations.

Déclaration de performance extra-financière – Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce

Modèle d'affaires

Présentation du modèle d'affaires	Chapitre 1, Présentation du groupe Casino, Section 1.4 Modèle d'affaires du groupe Casino	Pages 13 à 15
-----------------------------------	--	---------------

Principaux risques RSE

Description des principaux risques et enjeux extra-financiers et méthodologie d'identification suivie	Section 3.2.2, Description des principaux risques et enjeux extra-financiers et méthodologie d'identification suivie	Pages 189 à 192
Social	Paragraphes 3.5.1.1 et 3.5.1.1 Promotion de la diversité et Egalité professionnelle	Pages 200 à 205
Sociétal	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Risques liés à la qualité et à la sécurité des produits (4.3.3 II)	Page 288
Environnemental	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Changement climatique (4.3.3 I)	Page 287
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance/ Cartographie des risques Devoir de vigilance	Page 219
Droits de l'homme	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Impact social et environnemental de la chaîne d'approvisionnement (4.3.3 III)	Page 289
Lutte contre la corruption/ Lutte contre l'évasion fiscale	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Risques liés à la conformité aux lois et réglementations (4.3.4)	Page 290
	Lutte contre l'évasion fiscale	Page 192
Social	Section 3.5.1 Le groupe Casino, un employeur engagé/ cf. paragraphes 3.5.1.1 et 3.5.1.2	Pages 200 à 205
	Indicateurs de performance	Pages 244 et 245

Politiques, résultats et indicateurs clés

Sociétal	Le groupe Casino, un commerçant responsable/ cf. paragraphe 3.5.3.1.	Pages 213 et 214
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 244 et 245
Environnemental	Section 3.5.4 Le groupe Casino, un acteur engagé en faveur de l'environnement et du climat/ cf. paragraphe 3.5.4.2.	Pages 232 à 234
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 244 et 245
Droits de l'homme	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 244 et 245
Lutte contre la corruption/ Lutte contre l'évasion fiscale	Section 3.4 Éthique et Conformité/ cf. paragraphes 3.4.1. à 3.4.5	Pages 196 et 197
	Lutte contre l'évasion fiscale	Page 192

Informations et Engagements

Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Ensemble des engagements présenté au sein du Chapitre 3, Responsabilité Sociale d'Entreprise et DPEF	Pages 185 à 245
--	--	-----------------

Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	Paragraphe 3.5.4.3 Préserver et réduire la consommation des ressources et agir en faveur de l'économie circulaire	Pages 235 à 237
Respect du bien-être animal	Paragraphe 3.5.3.5. Veiller au bien-être animal	Pages 229 à 231
Lutte contre le gaspillage et contre la précarité alimentaire	Paragraphe 3.5.2.1. Soutenir l'aide alimentaire, Paragraphe 3.5.4.3. Préserver et réduire la consommation des ressources et agir en faveur de l'économie circulaire	Page 211 Pages 235 à 237
Respect d'une alimentation responsable équitable et durable	Section 3.5.3. Le groupe Casino, un commerçant responsable/cf. paragraphes 3.5.3.2. à 3.5.3.5.	Pages 214 à 231
Accords collectifs et impacts sur la performance de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Paragraphe 3.5.1.3. Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs	Pages 205 à 210
Lutte contre les discriminations, promotion des diversités et mesures prises en faveur des handicapés	Section 3.5.1 Le groupe Casino, un employeur engagé/cf. paragraphes 3.5.1.1. et 3.5.1.2.	Pages 200 à 205
Informations sociales		
Emploi		
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 199, 244
Les embauches et les licenciements	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Page 199
Les rémunérations et leur évolution	Paragraphe 3.5.1.3.3. Rémunérer les collaborateurs pour développer la performance individuelle, collective et RSE	Page 207
Organisation du travail		
L'organisation du temps de travail	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 199, 209
L'absentéisme	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 209, 244
Santé et sécurité		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	Paragraphe 3.5.1.3.6. Agir pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail	Pages 208 et 209
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 209, 244
Relations sociales		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Paragraphe 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social	Pages 205 et 206
Le bilan des accords collectifs	Paragraphe 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social	Page 206
Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	Paragraphe 3.5.1.3.8. Former les collaborateurs pour développer l'employabilité	Pages 210, 244
Le nombre total d'heures de formation	Paragraphe 3.5.1.3.8. Former les collaborateurs pour développer l'employabilité	Pages 210, 244
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Paragraphe 3.5.1.2. Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Pages 203 à 205, 244
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Paragraphe 3.5.1.1.2. Agir en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés	Pages 202, 244
Mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations	Paragraphe 3.5.1.1.1. Lutter contre les discriminations et les stéréotypes	Pages 200 et 201
Informations environnementales		
Politique générale en matière environnementale		
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Paragraphe 3.5.4.1. La politique environnementale	Pages 231 et 232
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Section 3.5.4. Le groupe Casino, un acteur engagé en faveur de l'environnement et du climat	Pages 231 à 241








Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours non concerné	-	-
Pollution		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Paragraphe 3.5.4.2. Stratégie bas-carbone du groupe Casino pour lutter contre les dérèglements climatiques	Pages 232 à 234, 245
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	-	-
Économie circulaire		
<i>(i) Prévention et gestion des déchets</i>		
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	Paragraphe 3.5.4.3. Préserver et réduire la consommation des ressources et agir en faveur de l'économie circulaire	Pages 236, 245
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Paragraphe 3.5.4.4. Lutter contre le gaspillage alimentaire	Pages 238, 245
<i>(ii) Utilisation durable des ressources</i>		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Paragraphe 3.5.4.3.2. Maîtriser les consommations d'eau	Pages 235, 245
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	Paragraphe 3.5.4.5. Encourager une consommation plus respectueuse de la biodiversité	Pages 239 à 241, 245
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Paragraphe 3.5.4.3.1. Réduire les consommations d'énergie et agir en faveur des énergies renouvelables	Pages 235, 245
L'utilisation des sols		
-	-	-
Changement climatique		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	Paragraphe 3.5.4.2. Stratégie bas-carbone du groupe Casino pour lutter contre les dérèglements climatiques	Pages 232 à 234, 245
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	Paragraphe 3.5.4.2.4. Adaptation au changement climatique	Page 234
Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	Paragraphe 3.5.4.2. Stratégie bas-carbone du groupe Casino pour lutter contre les dérèglements climatiques	Pages 232 à 234, 245
Protection de la biodiversité		
Les mesures prises pour développer la biodiversité	Paragraphe 3.5.4.5. Encourager une consommation plus respectueuse de la biodiversité	Pages 239 à 241, 245
Informations relatives aux engagements sociétaux		
Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Pages 193 à 195
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Pages 193 à 195
Les relations entretenues avec les parties prenantes et les modalités du dialogue avec celles-ci	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Pages 193 à 195
Les actions de partenariat ou de mécénat	Section 3.5.2. Le groupe Casino, un acteur local solidaire	Pages 211 à 213, 244

Sous-traitance et fournisseurs		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 à 217
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Page 194
Loyauté des pratiques		
Les actions engagées pour prévenir la corruption	Section 3.4 Éthique et Conformité	Pages 196 à 198
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Section 3.5.3. Le groupe Casino, un commerçant responsable/Paragraphe 3.5.3.1. et 3.5.3.2.	Pages 214 à 216
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective 	Section 3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE	Page 186
	Paragraphe 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social,	Pages 205 et 206
	Paragraphe 3.5.3.3 Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 et 217
<ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession 	Paragraphe 3.5.1.1.1. Lutter contre les discriminations et les stéréotypes	Pages 200 et 201
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 et 217
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
<ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'élimination du travail forcé ou obligatoire 	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 et 217
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
<ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'abolition effective du travail des enfants 	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 et 217
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
Droits de l'Homme		
Actions engagées en faveur des droits de l'Homme	Section 3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE	Page 186
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 216 et 217
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 217 à 229
Note méthodologique		
	Section 3.9 Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	Pages 253 et 254
Avis sur la conformité et la sincérité des informations		
	Section 3.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	Pages 255 à 257

3.8. TABLES DE CORRESPONDANCE ODD – GRI

3.8.1. Objectifs de Développement Durable – ODD

Objectifs de Développement Durable	Cibles ODD principalement impactées	Nos engagements et nos actions	Références	Pages
Employeur engagé				
 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	5.5. ; 10.2. ; 10.3.	Promouvoir la diversité et l'égalité des chances :	3.5.1.1/ 200 à 203
		<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre les discriminations et les stéréotypes Agir en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés Agir en faveur de la diversité intergénérationnelle 		
		Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	3.5.1.2.	203 à 205
 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	4.3. ; 4.4 ; 4.7 ; 10.2. ; 10.3	Promouvoir la diversité et l'égalité des chances :	3.5.1.1.3./ 203
		<ul style="list-style-type: none"> Développer l'alternance et l'accès à une première expérience professionnelle Faciliter l'orientation et l'insertion des élèves 		
		Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs :		
		<ul style="list-style-type: none"> Gérer les talents et veiller à l'évolution professionnelle des collaborateurs Former les collaborateurs pour développer l'employabilité 	3.5.1.3.7. / 3.5.1.3.8./	209 et 210 210
		Aider à l'insertion professionnelle des jeunes	3.5.2.3.	212
 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE		3.4 ; 3.5 ; 3.6.	Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs :	3.5.1.3.6. 208 et 209
		<ul style="list-style-type: none"> Agir pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail 		
Acteur local solidaire				
 2 ÉNERGIE PROPRE ET ABORDABLE	 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	2.1. ; 2.2. ; 4.3. ; 4.4 ; 11.1	Soutenir l'aide alimentaire 3.5.2.1./ 211
				Soutenir les enfants en difficulté 3.5.2.2./ 211 et 212
				Agir contre les exclusions sociales 3.5.2.4. 213
Commerçant responsable				
 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		12.8.	Entretien des relations de proximité avec les fournisseurs et les accompagner dans leurs démarches RSE	3.3.3. 194
 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE		3.4 ; 3.5 ; 3.6.	Agir pour la santé des consommateurs :	3.5.3.2. 214 à 216
		<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le profil nutritionnel et la composition des produits à marque propre Proposer des produits issus de l'Agriculture Biologique et garantis sans résidus de pesticides Développer des gammes de produits spécifiques Informier le consommateur sur le profil nutritionnel du produit et promouvoir des modes de consommation équilibrée 		
 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	8.7 ; 8.8 ; 10.2. ; 10.3	Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	3.5.3.3./ 216 et 217
			Plan de vigilance	3.5.3.4. 217 à 229

Objectifs de Développement Durable	Cibles ODD principalement impactées	Nos engagements et nos actions	Références	Pages
Acteur impliqué en faveur de l'environnement				
	13.2.	Mettre en œuvre une stratégie bas carbone pour lutter contre les dérèglements climatiques	3.5.4.2.	232 à 234
  	7.2. ; 11.1. ; 13.2.	Préserver et réduire la consommation des ressources et agir en faveur de l'économie circulaire : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire les consommations d'énergie et agir en faveur des énergies renouvelables 	3.5.4.3.	235 à 237
	12.2 ; 12.3 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire, trier et valoriser les déchets ▪ Réduire l'impact des emballages Lutter contre le gaspillage alimentaire	3.5.4.3.3./ 3.5.4.3.4. / 3.5.4.4.	236 236 et 237 238
 	14.4 ; 15.1 ; 15.2	Encourager une consommation plus respectueuse de la biodiversité	3.5.4.5	239 à 241

3.8.2. Global Reporting Initiative – GRI

	Chapitres correspondants
Standard GRI 101 : Introduction	
Principes de reporting	3.3./3.2.2./3.5.1.3.3./3.5.3.4.
Utilisation du GRI standard dans le reporting	-
Réclamations concernant l'utilisation des normes GRI	-
Standard GRI 102 : Informations générales 2017	
Profil de l'organisation	1.3./1.6./2.1./3.5.1./3.5.3.4./8.5./3.6./9.1.
Stratégie	3.2.2./3.5.1.3.
Éthique et intégrité	3.4.
Gouvernance	5.4./5.5.4./6.1./6.2./3.1./3.4./3.5.1.3.
Implication des parties prenantes	3.3.
Pratique de reporting	3.9.
Standard GRI 103 : Approche managériale 2017	
Explication du sujet matériel et de ses limites	3.2.1./3.2.2.
L'approche managériale et ses composants	3.5.1.3.
Évaluation de l'approche managériale	3.9.
Standard GRI : 200 Économie	
201 : Performance économique	3.3./3.5.3./3.5.1.3./3.5.7.
202 : Présence sur le marché	3.5.1.
203 : Impacts économiques indirects	3.5.2.
204 : Pratiques d'achat	3.5.3.4.
205 : Anti-corruption	3.4./3.4.3./3.4.4./3.4.5./4.1.
206 : Comportement anticoncurrentiel	4.3./3.4./9.10.
Standard GRI : 300 Environnement	
301 : Matériaux	3.5.4.3./3.6.
302 : Énergies	3.5.4.3./3.6.
303 : Eau	3.5.4.3.2./3.6.
304 : Biodiversité	3.5.4.5./3.5.7.1.
305 : Émissions	3.5.4.2./3.6.
306 : Effluents et déchets	3.5.4.3.3./3.5.4.3.4./3.6.
307 : Respect de l'environnement	3.5.3.4.
308 : Évaluation environnementale des fournisseurs	3.5.4./3.6.
Standard GRI : 400 Social	
401 : Emploi	3.5.1./3.5.1.3.
402 : Relations employeurs/employés	3.3./3.3.1./3.5.1.3.
403 : Santé et sécurité au travail	3.5.1.3./3.5.1.3.6./3.6.
404 : Formation et éducation	3.5.1.3./3.5.1.3.8./3.6.
405 : Diversité et égalité des chances	3.5.1.1./3.5.1.2./3.6.
406 : Non-discrimination	3.5.1.1.
407 : Liberté syndicale et droit de négociation	3.5.1.3.1.
408 : Travail des enfants	3.5.3.4.
409 : Travail forcé ou obligatoire	3.5.3.4.
410 : Pratiques en matière de sécurité	3.5.1.3.6.
411 : Droit des personnes autochtones	-
412 : Évaluation du respect des droits de l'homme	3.5.3.4.
413 : Communautés locales	3.3./3.3.5.
414 : Évaluation sociale des fournisseurs	3.5.3.4.
415 : Politiques publiques	3.4./3.4.7.
416 : Santé et sécurité des consommateurs	3.5.3.2./3.5.3.1.
417 : Marketing et étiquetage	3.5.3.2.
418 : Vie privée des clients	4.3.1./4.3.3.
419 : Conformité socio-économique	3.2./3.4.

3.9. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

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'international. 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 "Groupe" qui intègre les données consolidées de l'ensemble des entités présentes dans les différents pays d'implantation du Groupe ;
- le périmètre dit "Pays" qui intègre les données consolidées des activités magasins et les services supports associés (logistiques, achats, ressources humaines, etc.) des entités présentes :
 - en France : activités sous enseignes Casino, Monoprix (dont Naturalia), Cdiscount et Franprix,
 - au Brésil : activités du groupe Pão de Açúcar (GPA) dont ses entités Multivarejo, Assaf et Compre Bem,
 - en Colombie : activités de Grupo Éxito,
 - en Uruguay : activités de Grupo Disco et de Devoto,
 - en Argentine : activités de Libertad ;
- le périmètre dit "Casino" est constitué des activités sous enseignes Casino en France et des services supports associés.

Le périmètre de reporting RSE s'entend hors activités dites "abandonnées" en application de la norme IFRS 5 et hors activités destinées à être cédées. Ainsi, les entités groupe Vindémia, Leader Price, Viavarejo et Cnova Brésil sont exclues du périmètre.

Les indicateurs extra-financiers couvrent par défaut 100 % du périmètre Groupe défini ci-avant à l'exception de quelques restrictions de périmètre explicitement mentionnées dans le rapport. Les indicateurs proposés par mètre carré de surface de vente portent uniquement sur les données reportées par les magasins.

Les données des années antérieures présentées dans ce document ont été recalculées sur le périmètre de reporting RSE 2019 afin d'assurer la comparabilité des indicateurs de performance.

PÉRIODE DE REPORTING ET RÈGLE DE COMPTABILISATION

Les données collectées hors environnementales couvrent l'activité de la ou des entités concernée(s) sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année de référence N et intègrent les sites ouverts ou fermés pendant l'année., à l'exception, pour le périmètre "Casino", des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, et des heures d'absence qui couvrent une période allant du 1^{er} décembre 2018 au 30 novembre 2019.

Les données environnementales couvrent les sites administratifs, logistiques ainsi que les magasins ayant eu une activité sur 12 mois pleins, du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019.

MODALITÉS DE COLLECTE DES DONNÉES

Un outil intégré de reporting a été mis en place courant 2018 pour améliorer la collecte des données et fiabiliser le calcul et la consolidation des indicateurs extra-financiers sur le périmètre Groupe. Les procédures de collecte et les méthodologies de calcul des indicateurs extra-financiers sont diffusées auprès de l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de reporting en France et dans les filiales à l'international. Des améliorations sont apportées chaque année pour garantir :

- le respect des exigences légales et réglementaires relative à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatifs à la publication d'informations non financières ;
- l'harmonisation et la bonne compréhension des méthodologies de calcul dans l'ensemble des filiales en France et à l'international ;
- la fiabilité des données reportées.

Lors du déploiement en 2018 de l'outil de reporting intégré, des sessions de formation ont été organisées et des supports mis à disposition de tous. Dans ce cadre, ont été rappelés :

- 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.

MODALITÉS DE CONSOLIDATION ET DE CONTRÔLE DES DONNÉES

Les procédures internes prévoient 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 qui recueille et vérifie les données sur son périmètre de reporting.

À chaque indicateur est aussi associée une personne en charge de valider la donnée saisie par le contributeur.

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.

AUDIT EXTERNE

Les procédures, outils de reporting ainsi que les indicateurs associés à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes EY.

Les conclusions de cette vérification sont disponibles dans la section 3.10 du présent chapitre.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le groupe Casino opère essentiellement en France et en Amérique latine.

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.

SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES ET PRÉCISIONS DE PÉRIMÈTRE

■ Données sociales

- **Effectif** : les indicateurs se référant aux effectifs sont comptabilisés au 31 décembre, en excluant les contrats se terminant à cette date. Les contrats suspendus ne sont pas comptabilisés dans les effectifs.
- **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.
- **Le taux de fréquence des accidents du travail** s'exprime en nombre d'accidents par million d'heures travaillées. Il s'agit du "Nombre d'accidents du travail" rapporté au "Nombre d'heures travaillées effectives". Les heures travaillées effectives sont constituées des heures de travail prévues contractuellement, des heures supplémentaires et complémentaires, desquelles sont déduites les heures d'absence (maladie professionnelle, maladie ordinaire et accident du travail).
- **Le taux de gravité des accidents du travail** s'exprime en nombre de jours d'absence par millier d'heures travaillées. Il s'agit du "Nombre de jours perdus pour accidents du travail" rapporté au "Nombre d'heures travaillées effectives".
- **Le taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies (dont maladies professionnelles)** correspond aux heures d'absence rapportées au total des heures travaillées. Les heures travaillées sont constituées des heures contractuelles, des heures supplémentaires et complémentaires. Les heures d'absence pour accidents de trajet sont exclues de ces données.
- **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*) d'une durée réelle de connexion de 10 minutes à 60 minutes et supérieure à 60 minutes dans le cas où la durée théorique de la formation est supérieure à 60 minutes.
 - 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 et fournisseurs

- Les produits issus de l'agriculture biologique comprennent les produits alimentaires conformes à la réglementation locale en vigueur dans chaque pays. En France, les produits alimentaires "Bio" sont conformes au règlement européen 834/2007.
 - Les produits "textile" sont exclus de cette catégorie bien que pour partie constitués de coton biologique.
- Les produits dits "responsables certifiés" comprennent :
 - les produits alimentaires issus de l'agriculture biologique,
 - les produits textiles constitués de coton biologique,
 - les produits DHP (Droguerie, Hygiène, Parfumerie) biologiques ou écologiques, conformes à la réglementation locale en vigueur dans chaque pays et plus spécifiquement au référentiel Ecocert en France,
 - les produits issus du commerce équitable, identifiés par un label de commerce équitable,
 - les produits certifiés attestant une démarche de progrès environnemental labellisés notamment MSC, NF Environnement, FSC, PEFC, Ecolabel européen.
- **Audit ICS** : l'audit ICS est une procédure d'évaluation régulière des pratiques sociales ou environnementales d'une entreprise. Il vise à vérifier le niveau de conformité des sites de production par rapport à un référentiel. Le référentiel appliqué par le groupe Casino est celui de l'ICS (Information détaillée disponible sur <https://www.ics-asso.org>). Les audits sont réalisés en semi-annoncé ou en non annoncé et leur validité est de deux ans à compter de la date de l'audit initial ;
 - Les données consolidées sont issues du suivi de chacune des entités du groupe quant à la couverture de leur parc d'usines actives par des audits. De ce fait, une même usine travaillant pour plusieurs entités du groupe peut potentiellement être comptabilisée plusieurs fois.

■ Données environnementales

- **Émissions GES** :
 - 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 de l'ADEME ou, à défaut, proviennent de sources reconnues comme le 5ème rapport du GIEC (GIEC AR5).
- **Utilisation durable des ressources** : les consommations d'eau et d'électricité peuvent être évaluées à partir des relevés de compteurs, ou à défaut, des montants facturés.
- **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, bois, verre, consommables d'éclairage, consommables d'impression, huiles alimentaires usagées, os et suifs, ferrailles et métaux.
- 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. À ce titre, seuls ceux qui font l'objet d'une valorisation par une filière agréée sont pris en compte dans la quantité de déchets valorisés.

3.10. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre Société (ci-après "entité"), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la "Déclaration"), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le "Référentiel") dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les "Informations".

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

(1) ISAE 3000 : Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour le risque de corruption, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans les entités Multivarejo (Brésil), Assaí (Brésil), Casino France (France), Monoprix (France) et Grupo Éxito (Colombie) ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 27 % et 61 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (29 % des effectifs, 61 % du bilan GES Scope 1, 27 % du bilan GES Scope 2) ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ seize semaines.

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les Directions Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 9 avril 2020

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés

Jean-François Bélorgey
Associé



Éric Mugnier
Associé, Développement Durable



ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Part des femmes cadres (%)	<p>La lutte contre les discriminations et les stéréotypes</p> <p>L'action en faveur de l'insertion et du maintien des travailleurs handicapés</p> <p>L'action en faveur de la diversité intergénérationnelle</p> <p>L'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</p>

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Émissions de Gaz à Effet de Serre en Valeur absolue : Scopes 1 et 2 ($teqCO_2$)	La stratégie bas-carbone basée notamment sur la réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants (maintenance préventive des installations existantes, augmentation de la part de fluides à faible pouvoir de réchauffement climatique, remplacement progressif des équipements froid)
Émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux fluides frigorigènes par mètre carré de surface de vente ($KgeqCO_2/m^2$)	
Émissions de Gaz à Effet de Serre liées à la consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente ($KgeqCO_2/m^2$)	

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Nombre d'analyses qualité des produits à marque propre	Le dispositif de management de la qualité des produits (organisation dédiée et experts, audits réguliers, analyses qualité, procédures et outils de traçabilité, de retrait-rappel et de gestion de crise)
Nombre d'audits ICS (sociaux et environnementaux) réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe	
Part des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant un statut <i>Acceptable</i>	La politique de retrait des produits
Nombre de cas de corruption avérés	<p>La démarche d'évaluation des risques sociaux, humains, des fournisseurs et des filières</p> <p>La démarche de contrôle et d'amélioration des fournisseurs des produits à marques propres situés dans les pays à risque, notamment au regard du devoir de vigilance</p> <p>L'engagement dans la lutte contre la corruption (Comité d'éthique Groupe, Code d'éthique et de conduite des affaires, cartographie des risques de corruption, réseau de déontologues, formation et sensibilisation à la politique du Groupe en termes d'éthique et de lutte contre la corruption)</p>



Chapitre 4

Risques et contrôle

4.1 Contrôle interne et gestion des risques.....	260
4.2. Contrôle interne relatif à l'information comptable et financière.....	269
4.3. Principaux facteurs de risques.....	271
4.4. Assurances - couverture des risques.....	291
4.5. Procédures de sauvegarde des maisons mères de la société - mise en place d'un dispositif de gouvernance	293
4.6. Attaques spéculatives sur le cours de bourse	295

4.1 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

4.1.1. Organisation et approche générale du contrôle interne et de la gestion des risques

4.1.1.1. 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.

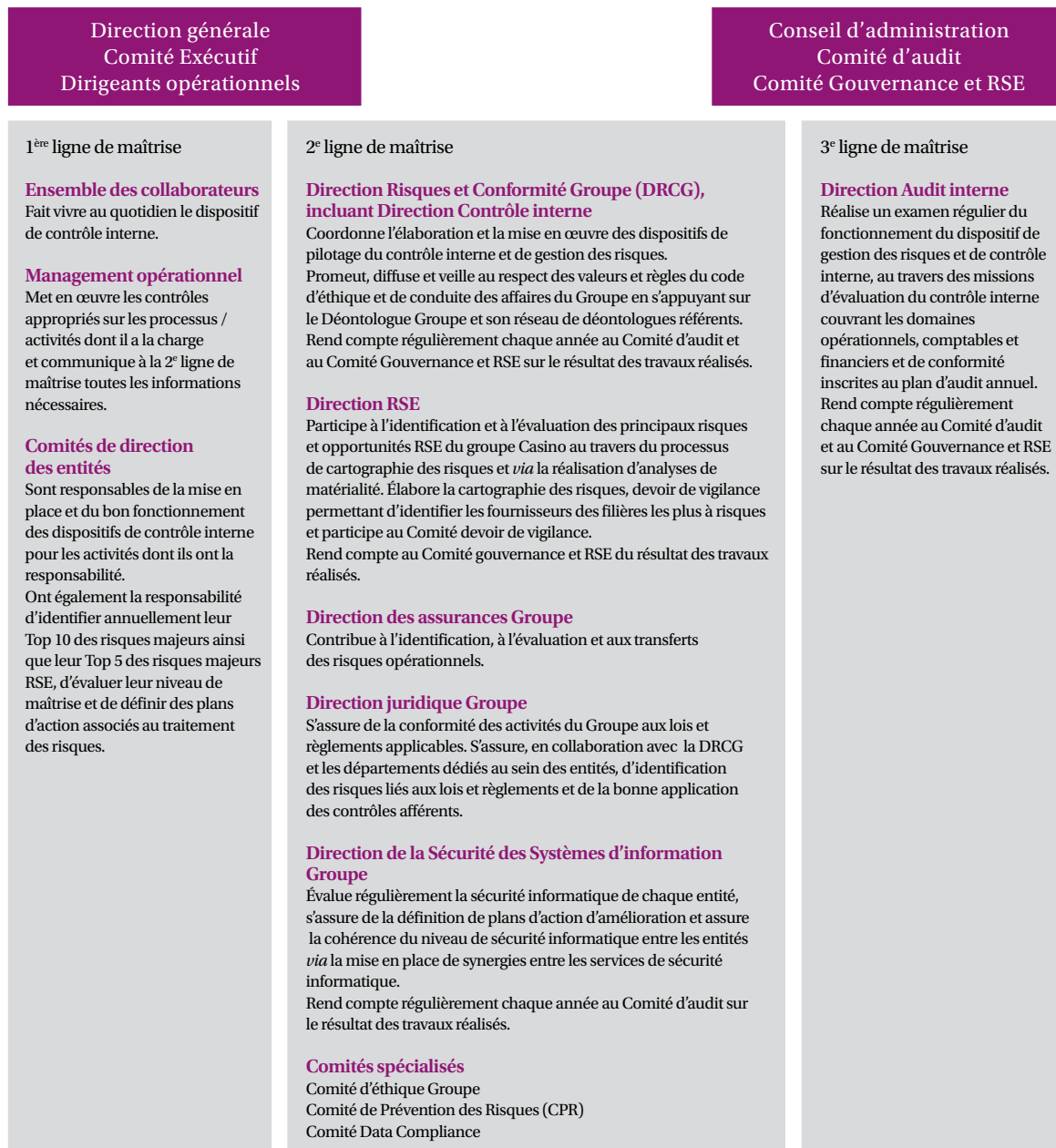
Les diligences ayant sous-tendu la rédaction du présent chapitre ont consisté en des entretiens, analyses de rapports d'audit et circularisations des questionnaires de l'AMF et questionnaires internes visant à recenser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

4.1.1.2. PÉRIMÈTRE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du groupe Casino tels qu'ils sont décrits ci-après 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 trois filiales cotées, une société française Intexa, et des sociétés étrangères GPA, Cnova, elles-mêmes soumises à diverses obligations en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Companhia Brasileira de Distribuicao (GPA) est cotée aux États-Unis sur le NYSE et est de ce fait soumise à la loi Sarbanes-Oxley.

4.1.1.3. PRINCIPAUX 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 Casino, Guichard-Perrachon (la "Société") prend connaissance des caractéristiques essentielles des

dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Il s'est doté d'un Comité d'audit, dont la composition, les missions et les travaux réalisés au cours de l'exercice 2019 sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir le chapitre 5 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise, 5.5.2 Comités spécialisés du Conseil d'administration – Comité d'audit).

Risques et contrôle

Le Comité d'audit est en particulier chargé, sous la responsabilité du Conseil d'administration, du suivi du processus d'élaboration de l'information financière et comptable ; dans ce cadre, le Comité assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine périodiquement les procédures de contrôle interne et plus généralement les procédures d'audit. Il est saisi de toute opération ou de tout fait ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la Société ou ses filiales en termes d'engagements ou de risques. Le Comité est ainsi 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 un rôle de surveillance attentive et régulière des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans les domaines extra-financiers, le Comité Gouvernance et RSE, autre comité spécialisé du Conseil d'administration, s'assure, en lien avec le Comité d'audit, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à l'éthique et la RSE et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires applicables en ces domaines.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration et les chartes des Comités d'audit et Gouvernance et RSE encadrent et précisent les attributions de ces deux comités.

Les conseils d'administration des filiales cotées du Groupe ont généralement institué des Comités d'audit ou organe équivalent qui leur apportent assistance dans ces mêmes domaines et sont également des acteurs clés du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

La Direction des Risques et de la Conformité Groupe (DRCG) est structurée autour de trois pôles :

- Pôle "risques et conformité", dont les missions sont :
 1. d'accompagner les entités du Groupe, tant en France qu'à l'international dans l'identification et le suivi des risques ;
 2. d'élaborer et de mettre à jour les cartographies des risques ; et
 3. de s'assurer de la conformité des dispositifs déployés au sein du Groupe pour répondre aux principales réglementations applicables.
- Pôle "contrôle interne", dont les principales missions sont :
 1. de piloter le déploiement d'une démarche partagée de contrôle interne à l'échelle du groupe en réponse aux risques identifiés ;
 2. de s'assurer que les faiblesses de contrôle interne identifiées par les différents acteurs, internes ou externes, dans le cadre de leurs missions font l'objet de plans d'action dont la bonne mise en œuvre est suivie ; et
 3. de mettre en place et d'animer un processus permettant de recenser et d'analyser les cas de fraudes et d'améliorer l'efficacité des dispositifs de détection ou de prévention en place dans les entités du Groupe.
- Pôle "prévention de la corruption/Sapin II" dont la mission est de poursuivre le déploiement et l'animation des dispositifs liés à l'application de la loi Sapin II.

Les travaux de la Direction des Risques et de la Conformité sont effectués en collaboration avec un réseau de correspondants intervenant à la fois sur les périmètres contrôle interne et gestion des risques dans les diverses entités du Groupe, ces activités étant au sein du groupe Casino, définies et mises en œuvre sous la responsabilité de chacune des entités.

La DRCG effectue également 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.

La Direction juridique Groupe œuvre au partage et à la diffusion des bonnes pratiques entre les différentes entités opérationnelles grâce notamment aux travaux menés dans des pôles de compétence dédiés, transverses au Groupe. Les juristes ont pour mission de conseiller leurs interlocuteurs pour 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, dans le respect des bonnes pratiques définies au niveau du Groupe.

Dans chaque entité du périmètre consolidé, afin de s'assurer de la mise en conformité de l'entité aux lois et règlements applicables, des services juridiques dédiés réalisent, sous la supervision du Directeur juridique Groupe, une veille juridique et peuvent se faire assister par des cabinets externes. La veille juridique en matière de droit social est, quant à elle, assurée par les Directions Ressources humaines et le CSP juridique social qui lui est dédié. Chaque Direction juridique d'entité opérationnelle reporte à la Direction juridique Groupe sur les risques juridiques au sein de l'entité.

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 travaille en étroite collaboration avec le Comité de Prévention des Risques afin de concevoir et conduire des plans d'action de sensibilisation aux risques juridiques auprès des opérationnels et des fonctionnels du Groupe. Elle diffuse des procédures et dispense des formations auprès des collaborateurs.

La Direction des Assurances du Groupe contribue à l'identification, à l'évaluation et aux transferts des risques opérationnels. Elle participe à la culture et au dispositif de gestion des risques, notamment au travers de :

- une coopération aux travaux de cartographies des risques et le suivi des plans d'actions ;
- une implication dans les revues des contrats, les développements et les nouvelles activités ;
- une contribution à la démarche qualité et prévention, initiée depuis plusieurs années, qu'il s'agisse des produits à marque distributeur ou non (cf. paragraphe 4.3. "Facteurs de Risques" section 4.3.3. du présent chapitre "Risques liés à la qualité et à la sécurité des produits" et au chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)");
- des missions confiées aux services d'ingénierie des assureurs qui réalisent des visites régulières de prévention des risques sur les sites les plus significatifs (ou stratégiques), notamment les hypermarchés, les centres commerciaux, les entrepôts et les sièges sociaux ;
- un suivi conjoint des rapports de visite de prévention et des plans d'actions, avec les Directions concernées ;
- une gestion et des analyses de la sinistralité du Groupe, en concertation avec les courtiers, les assureurs et les juristes ;
- la gestion de crise et/ou de sinistre majeur.

La Direction de la Sécurité des Systèmes d'Informations Groupe (DSSIG), coordonne les actions autour de la sécurité informatique : une évaluation régulière est menée pour chaque entité, avec la définition de plans d'action dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Les projets de sécurisation des filiales sont analysés par la DSSIG afin de valider la bonne adéquation avec les menaces actuelles et leurs maturités. Ces sujets sont traités par la mise en place de synergies entre les différents services de sécurité, ce qui permet une optimisation des sujets, un partage d'informations qui accélère l'agilité, et une coordination qui permet d'obtenir un niveau cohérent de sécurité entre les entités.

La Direction de l'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 et contribuent à sa surveillance (cf. paragraphe 4.1.3.5 pour plus de détails sur la mission de surveillance effectuée par l'Audit interne).

Le Comité de prévention des risques ("CPR") a pour mission de participer à la démarche de maîtrise des risques à l'échelle du Groupe 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 du Groupe, l'atteinte de ses objectifs ou plus généralement sur sa pérennité. Il saisit la Direction générale en cas de détection d'un problème spécifique.

Il se réunit plusieurs fois par an en fonction de l'actualité des sujets traités et rassemble des représentants du Comité Exécutif, des grandes directions fonctionnelles Groupe (Juridique, Ressources Humaines, Finances, Audit et Contrôle interne) et opérationnelles (Hypermarchés, Supermarchés, *Supply Chain*, Centrale d'Achats, Immobilier) chaque fois que nécessaire.

Le Comité *Data compliance*, qui siège mensuellement, veille au respect des règles de protection des données personnelles et a pour vocation d'évoquer collégialement toutes les problématiques qui se posent régulièrement aux DPO (*Data Protection Officer* – Délégué à la protection des données personnelles) afin d'uniformiser les pratiques relatives au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données personnelles). Il saisit la Direction générale en cas de détection d'un problème spécifique.

Le Comité d'éthique Groupe est chargé du pilotage du dispositif éthique, et de s'assurer de la prise en compte de ses dispositions dans les décisions du management des entités. Ses missions consistent principalement à :

- définir le cadre du dispositif éthique et les procédures associées ;
- promouvoir la présentation, la compréhension et la mise en œuvre du dispositif éthique du Groupe, notamment dans le domaine de la lutte contre la corruption ;
- veiller à la mise en place du réseau de déontologues au sein du Groupe ;
- s'assurer de la conduite d'actions de formation et de sensibilisation par les entités opérationnelles.

Le Comité d'éthique veille, avec le support de la Direction des Risques et de la Conformité et du Déontologue groupe, à l'efficacité et à la bonne mise en œuvre de ce dispositif par les Directions générales des entités du Groupe lesquelles en portent la responsabilité. Le réseau des déontologues-référents nommés par les entités et animé par le Déontologue groupe, de même que les Comités éthiques établis par les entités hors de France participent aux dispositifs de gouvernance de l'éthique.

Enfin, il existe un processus dédié à la gestion de crise (impactant les collaborateurs, consommateurs, l'image et le patrimoine du Groupe) qui réunit des représentants de la Direction générale (le Président-Directeur général selon le cas, le Directeur des Ressources humaines et le Secrétaire général du Groupe) et, au cas par cas, toutes compétences, internes (Responsables Branches, Activités ou Services concernés, Relations extérieures, Qualité, Communication, Juridique et Assurances) ou externes (spécialistes, avocats...), nécessaires au traitement de la crise.

Ce processus fait l'objet d'actions d'amélioration continue tenant compte de l'expérience acquise en situation réelle, visant non seulement à mieux gérer les crises, mais à les anticiper par la mise en place de veilles portant sur les différents facteurs de crise auxquels pourrait être confronté le Groupe. Périodiquement, des exercices de simulation sont organisés impliquant les principaux acteurs intervenant dans la gestion de crise.

4.1.2. Principes généraux de la gestion des risques

4.1.2.1. 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 correctement les appréhender et les maintenir ainsi à un niveau acceptable pour le Groupe. La prise de risque propre au Groupe traduit la recherche d'opportunités et la volonté de développer le Groupe dans un environnement intrinsèquement soumis à aléas.

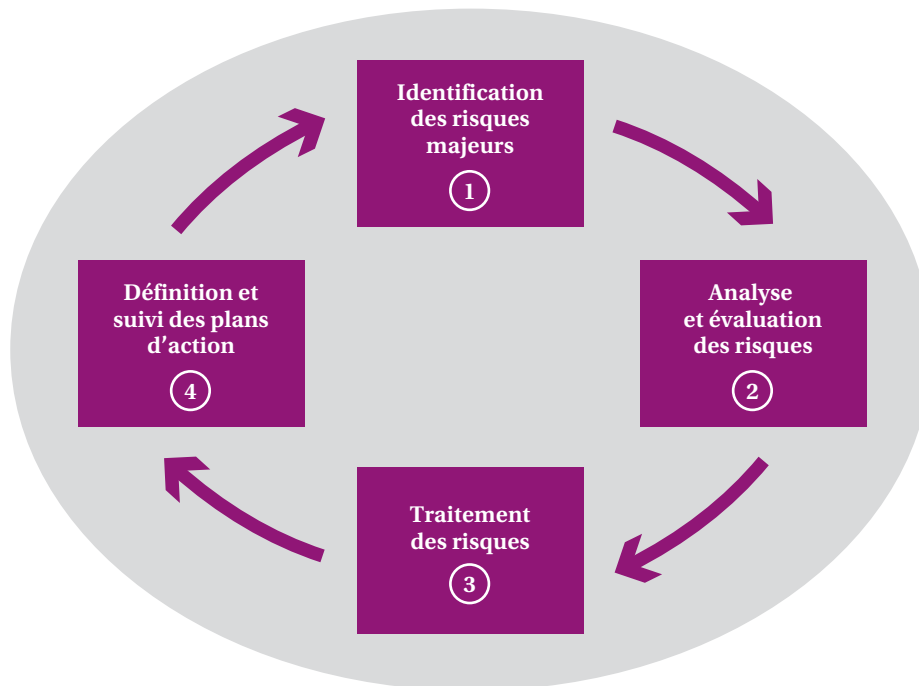
Les collaborateurs, l'encadrement et les responsables opérationnels ont pour mission de faire fonctionner les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne en travaillant à leur amélioration continue.

4.1.2.2. OBJECTIFS

La gestion des risques vise plus particulièrement à contribuer à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

4.1.2.3. 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 entité 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 lesquelles des risques opérationnels, des risques sociétaux et environnementaux, des risques juridiques et des risques financiers. Ces risques sont décrits dans la section 4.3. "Facteurs de risques".

Chaque année, l'examen des risques majeurs au niveau de la société-mère est mené par un groupe de travail transverse composé des Directions administrative et financière, Audit interne, Risques et Conformité (qui intègre la Direction du Contrôle interne), Assurances, juridique, Sécurité des Systèmes d'Information et Ressources humaines Groupe. Au niveau des entités, l'identification des risques majeurs est assurée en demandant à chaque Comité de direction d'identifier les 10 risques qu'il considère comme majeurs et de fournir pour chacun d'entre eux :

- l'évaluation du niveau de risque inhérent et résiduel ;
- une analyse de corrélation entre les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (quatre traitements sont possible : conservation, réduction, externalisation, abandon – cf. ci-après) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel.

Pour procéder à l'identification des 10 risques majeurs, les entités bénéficient d'un accompagnement méthodologique et d'outils élaborés par la Direction des Risques et de la Conformité Groupe :

- un catalogue des risques afin de faciliter le travail d'identification et assurer une harmonisation des dénominations entre les entités. En cas de risques majeurs non répertoriés dans ce catalogue, les entités peuvent intégrer dans leur Top10 des risques spécifiques ;
- des critères et règles de détermination de la probabilité et de l'impact des risques afin de procéder à l'évaluation des risques, tant du point du risque inhérent (avant toute prise en compte de dispositif de contrôle interne mis en place) que du risque résiduel.

Pour l'ensemble des entités, des fiches de risques ont vocation à être utilisées comme un instrument de pilotage et de suivi de la bonne mise en œuvre des plans d'action.

En 2019, une campagne spécifique portant sur les risques RSE a été menée auprès des entités du Groupe, en France et à l'international. Ces entités ont été amenées à identifier et évaluer leurs 5 principaux risques RSE au regard des impacts sur l'entité et sur les parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, consommateurs/clients, communautés locales, actionnaires et investisseurs notamment). Pour autant, les risques RSE ont également été intégrés au catalogue des risques mentionné ci-dessus et utilisé en support méthodologique aux entités dans le cadre de la campagne de cartographie des risques majeurs. Pour une présentation détaillée, voir le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

■ Analyse des risques

Les risques identifiés par le Comité de direction de chaque entité, doivent être analysés et quantifiés par celui-ci. La cartographie des risques majeurs, ainsi définie, sert de base aux travaux du Contrôle interne Groupe et à l'élaboration du plan d'audit annuel mis en œuvre par la Direction de l'Audit Interne Groupe.

Chaque risque identifié comme étant majeur par le Comité de direction de chaque entité est placé sous la responsabilité d'un des membres dudit Comité de direction afin de faciliter le suivi et la correcte mise en œuvre des plans d'action définis.

Les risques sont revus régulièrement dans le cadre de certaines 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.

■ Traitement des risques et définition de plans d'action

Les activités de contrôle décrites ci-après, dans la section 4.3 "Principaux facteurs de risques", visent à réduire les risques, identifiés par la Direction de chaque entité et au niveau du Groupe, et dont la survenance pourrait affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs.

En outre, chaque entité, 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 complémentaire n'est prise pour modifier le niveau du risque résiduel actuel ; le risque est accepté et assumé par la Direction de l'entité concernée ;
- transfert du risque : diminution de la probabilité d'occurrence ou de l'impact du risque en transférant ou en partageant une partie du risque, notamment via des mécanismes d'assurance ;
- évitement du risque : abandon des activités à l'origine du risque.

L'analyse par l'Audit interne Groupe des risques inhérents aux activités des entités et de la mise en œuvre du contrôle interne y afférent, 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.

Le suivi de la bonne mise en œuvre des plans d'action définis par les entités, pour renforcer l'efficacité du dispositif de contrôle interne pour gérer ces risques, est réalisé par la Direction des Risques et de la Conformité du groupe Casino.

Par ailleurs, il existe un processus dédié à la gestion de crise qui réunit des représentants de la Direction générale et, au cas par cas, toutes compétences, internes (Responsables Branches, Activités ou Services concernés, Relations extérieures, Qualité, Communication, Juridique et Assurances) ou externes (spécialistes, avocats...), nécessaires au traitement de la crise. Périodiquement, des exercices de simulation sont organisés impliquant les principaux acteurs intervenant dans la gestion de crise.

4.1.3. Principes généraux de contrôle interne

4.1.3.1. 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.

4.1.3.2. 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.

4.1.3.3. ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

Du fait de sa dispersion géographique et de la diversité de ses activités, le Groupe est décentralisé, 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 sont fixés par la Direction générale de la société mère dans un plan triennal revu intégralement annuellement 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.

■ Éthique et conduite des affaires

Le Code d'éthique et de conduite des affaires du Groupe, adopté au cours de l'exercice 2017, décline les valeurs et engagements de la Charte Éthique du Groupe et précise les règles de conduite que chaque collaborateur doit observer en toutes circonstances dans l'exercice quotidien de ses activités. Ce Code précise en particulier les principes et règles de comportement en matière de lutte contre la corruption.

En application de la loi "Sapin II" du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, le Groupe a notamment déployé ce Code dans l'ensemble de ses entités situées en France, en Asie et dans l'Océan Indien.

Le Groupe a également mis en place un dispositif d'alerte interne et constitué un réseau de Déontologues ayant pour principales missions de répondre aux questions des collaborateurs en lien avec le Code d'éthique et de conduite des affaires et de recueillir et traiter les signalements de situations non conformes. La procédure de recueil des signalements garantit la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement et de son contenu.

Le Groupe a poursuivi ses programmes de formation destinés à sensibiliser les collaborateurs à la lutte contre la corruption et au trafic d'influence. Ces dispositifs ont été accompagnés par une large communication auprès des collaborateurs (affichagees sur les différents sites et dans les intranets, document de présentation de la politique éthique du Groupe joint au bulletin de paie notamment).

Des dispositifs analogues existent au sein des entités situées en Amérique du Sud.

Une présentation plus détaillée des actions mises en œuvre par le Groupe pour lutter contre la corruption figure au paragraphe 3.4 du chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

La Direction des Risques et de la Conformité Groupe effectuera en coordination avec la Direction de l'audit interne Groupe le suivi de l'efficacité des dispositifs mis en place.

■ 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. Le respect du principe de séparation des tâches est également supervisé par l'audit local/ou Groupe dans le cadre de leurs travaux.

Délégation 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.

■ 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 également 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 des bonnes pratiques doit également 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

Il existe des procédures de contrôle interne dans le Groupe pour les processus clés de l'entreprise. Elles identifient les activités de contrôle clé et les principes à respecter. Ces procédures sont diffusées sur les sites Intranet et autres bases documentaires des diverses entités. Leur mise à jour est supervisée par le Contrôle Interne Groupe, notamment dans le cadre de la mise en conformité à la loi Sapin II.

■ 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'information 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.

Prévention des délits et manquements d'initiés

La société veille par ailleurs au respect de la réglementation en vigueur relative au traitement de l'information privilégiée ainsi qu'à l'observation des recommandations émises par les autorités boursières dans le domaine de la gestion des risques liés à la détention, à la divulgation ou à l'exploitation éventuelle d'informations privilégiées.

Un code de déontologie boursière, dont le contenu est présenté dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir Chapitre 5 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise, § 5.5.5, Prévention des manquements et délits d'initiés) a été adopté au cours du premier trimestre 2017 sur la recommandation du Comité Gouvernance et RSE et fait l'objet de mises à jour régulières. Il rappelle la réglementation applicable et les mesures de prévention des risques mises en place par la Société. Il établit en particulier les périodes préalables à la publication de résultats pendant lesquelles il

est interdit aux personnes concernées de réaliser des transactions sur les titres de la Société. Il a créé un Comité de déontologie boursière afin d'informer et de veiller au respect des dispositions du Code.

4.1.3.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôles décrites ci-après portent sur l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale. Les activités de contrôles relatives aux risques opérationnels, juridiques et financiers sont présentés dans le paragraphe 4.3 "Facteurs de risques" du présent chapitre.

■ 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 des équipes de direction, 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 tableaux financiers usuels, au niveau consolidé, et détaillés par entité. Ce rapport mensuel inclut des commentaires sur la tenue des différents objectifs et rend compte de l'avancement des principaux plans d'action 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 revue, l'analyse et la consolidation de ces rapports par le Contrôle de Gestion Groupe permettent 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 mensuelles entre la Direction de l'entité et la Direction générale du Groupe en vue d'une part d'analyser la performance commerciale, opérationnelle et financière et, d'autre part, d'échanger sur les plans d'action adaptés permettant d'atteindre les principaux objectifs fixés. Les travaux d'analyse du Contrôle de Gestion Groupe sont également transmis à la Direction générale dans des comptes rendus réguliers.

En outre, le suivi des différentes composantes du Besoin en Fonds de Roulement ainsi que des investissements fait l'objet de revues régulières dédiées 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 décider et mettre en œuvre des plans d'action complémentaires 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, ses recommandations relatives aux 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.

4.1.3.5. SURVEILLANCE

■ Surveillance continue

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière 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

La Direction de l'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 et contribuent à sa surveillance.

La Direction de l'Audit interne Groupe est chargée 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. Elle rend compte au moins deux fois par an de son activité et sa mission de surveillance au Comité d'audit de la Société et répond à toute sollicitation de sa part.

La Direction de l'Audit 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 centrales et locales compte quatre-vingt-trois collaborateurs.

Les missions d'audit interne réalisées par l'équipe centrale sont définies dans le cadre d'un plan d'audit annuel, préparé par la Direction de l'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. Ce plan d'audit, révisable en tant que de besoin, comprend des missions d'audit initiales et des missions de suivi de la mise en œuvre des plans d'action et de clôture des points d'audit. Ces missions de suivi sont intégrées au plan d'audit selon une méthodologie validée par le Comité d'audit Groupe.

Les services d'Audit interne 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, puis transmis à la Direction de l'Audit interne Groupe. Certaines missions, réalisées par les équipes d'Audit interne des entités, font l'objet d'une supervision de la Direction de l'Audit interne Groupe et d'une restitution auprès du Comité d'audit Groupe.

La Charte de l'Audit interne Groupe, approuvée par le Comité d'audit de la société mère Casino, Guichard-Perrachon, décrit les missions de l'Audit interne Groupe dans le respect des normes de la profession éditées par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA). Cette charte a été reprise et déclinée au niveau des équipes d'audit interne des entités du Groupe.

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, 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. Par ailleurs, l'Audit externe est amené à échanger régulièrement avec les Directions Audit interne Groupe et Risques et Conformité Groupe avec les Directions financières locales et avec la Direction financière Groupe. Il rend compte de ses travaux au Comité d'audit de la Société.

4.2. CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.1. 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.

4.2.2. 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 fonctionnel des équipes 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 le cadre de 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, notamment lors des évolutions normatives ;
- 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 généralement l'objet d'un séminaire de présentation et 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 avec l'assistance de la Direction Fiscalité Groupe et de cabinets externes, le cas échéant. 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 par la Direction Fiscalité Groupe.

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.

4.2.3. 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. Un service dédié aux normes et doctrines comptables s'assure par ailleurs du respect des évolutions normatives.

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 en lien avec la Direction Juridique 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 dispose d'un collège de deux Commissaires aux comptes, mandaté en 2010 dans sa composition actuelle et renouvelé en 2016. 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 initié et contrôlé par le Comité d'audit, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et à la nouvelle réglementation européenne (Règlement européen n° 537/2014 et Directive 2014/56), applicable depuis le 17 juin 2016.

■ 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 d'enregistrement universel 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 observations.

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 d'Enregistrement Universel 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.

4.3. PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques présentés ci-après au sein de la matrice des risques du Groupe ont été identifiés en application de la méthodologie de cartographie des risques majeurs présentée dans la section 4.1. Cette matrice, présentée ci-dessous, permet de classer les principaux risques auxquels le Groupe est confronté selon leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence. Cette représentation correspond à l'évaluation du niveau de risque net, c'est-à-dire en intégrant les activités de contrôle interne mises en place pour réduire l'impact et/ou la probabilité d'occurrence.

Les risques sont regroupés en quatre grandes catégories :

- Risques opérationnels ;
- Risques financiers ;
- Risques liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ;
- Risques juridiques et réglementaires.

Le risque Covid-19 a été intégré dans les "risques de perturbation/interruption d'activité" et "risques liés au contexte économique". Il ne fait pas l'objet d'un facteur de risque spécifique.

Cartographie des risques majeurs



Hiérarchisation des risques

Risques opérationnels	Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité ♦	Page 273
	Risques de perturbation / interruption d'activité ♦	Page 274
	Risques liés au contexte économique ♦	Page 275
	Intensité concurrentielle	Page 276
	Attentes des consommateurs	Page 277
	Capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie	Page 278
	Dépendance aux nouvelles technologies	Page 279
	Risques liés aux Joint-Ventures et aux partenariats	Page 280
	Atteinte à la réputation et à la valeur associées aux marques du Groupe	Page 281
	Risques liés à l'exploitation en franchise	Page 282
	Risques associés aux acquisitions et aux cessions	Page 283
	Risques financiers	Risques de liquidité ♦
Risques de marché		Page 286
Risques RSE	Changement climatique ♦	Page 287
	Qualité et sécurité produits	Page 288
	Impact social et environnemental de la chaîne d'approvisionnement	Page 289
Risques juridiques et réglementaires	Risques liés à la conformité aux lois et réglementations ♦	Page 290

♦ Risques considérés comme les plus significatifs.

Les facteurs de risque sont regroupés selon quatre grandes catégories. Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés les premiers.

4.3.1. Risques opérationnels

I. RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION ET À LA CYBERCRIMINALITÉ

Description du risque

Le Groupe exploite directement ou indirectement un important réseau de systèmes d'information qui sont essentiels à la réalisation et à la gestion de ses activités. Le développement, l'implémentation et le fonctionnement continu et ininterrompu de ces systèmes d'information, incluant ceux fournis par des tiers, sont un élément important dans la capacité à livrer les produits et services aux clients pour toutes les enseignes du Groupe. Ils sont particulièrement critiques pour les opérations de Cdiscount ainsi que pour les activités de publicité digitale et de centres de données, relevanC et Scalemax. Ces risques concernent également les magasins et les entrepôts via les systèmes d'information critiques que sont les systèmes d'encaissement, les systèmes d'approvisionnement et de gestion des entrepôts. La gestion quotidienne des activités du Groupe 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.

Impacts potentiels sur le Groupe

Si l'intégrité des systèmes d'information 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.

Aucune occurrence matérielle de ce risque n'a été constatée au titre de l'exercice 2019 ni depuis le 1^{er} janvier 2020.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures, au niveau de chaque entité, afin d'assurer la protection des données sensibles, notamment les données personnelles concernant les clients et les collaborateurs, et la continuité d'exploitation de ses activités. Le groupe Casino tient à être et à demeurer un acteur responsable engagé dans l'économie numérique et la protection des données personnelles.

Un ensemble de règles, de procédures et d'indicateurs permettant de renforcer la prévention contre la cybercriminalité ont été définies par la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information Groupe et fournies à toutes les entités pour renforcer la protection des systèmes d'information et la sécurité des données. La DSSIG présente régulièrement au Comité d'audit Groupe et au COMEX le suivi de l'avancement des plans d'action de prévention des risques de cybercriminalité.

La DSI dispose d'un référentiel des applications critiques pour l'activité de Casino, il s'agit du référentiel CITADEL. Il est revu régulièrement en fonction de l'évolution de l'activité de l'entreprise, la dernière mise à jour a été effectuée en décembre 2019. CITADEL est utilisé par la DSI pour la gestion de la continuité d'activité informatique. En 2019, 34 tests de plan de reprise d'activité (PRA) ont été réalisés par la DSI, leurs résultats analysés et pris en compte dans le cadre de la démarche d'amélioration continue.

Par ailleurs, une police d'assurance Groupe couvrant toutes les entités, y compris GPA au Brésil et Éxito en Colombie, a été souscrite en 2017. Le montant de sa couverture a été réévalué en février 2018 et il est jugé par le Groupe comme étant suffisant pour couvrir les dommages liés à l'éventuelle survenance de ce risque.

II. RISQUES DE PERTURBATION/INTERRUPTION D'ACTIVITÉ

Description du risque

Le risque de perturbation/interruption de l'activité au sein du Groupe regroupe les risques de rupture d'approvisionnement, d'inaccessibilité aux sites (magasins, entrepôts, sièges), de destruction/dommages des bâtis.

L'efficacité et le fonctionnement de la chaîne logistique sans interruption ni retard est essentiel, en particulier pour les produits frais alimentaires du Groupe. Des changements dans les structures logistiques du Groupe tels que ceux résultant de l'interruption du travail, de problèmes sur la flotte de camions de livraison, de grèves, d'événements naturels, de perturbation technique ou d'accident, peuvent conduire à une interruption temporaire ou prolongée de l'exploitation, entraîner des ruptures en magasins et perturber la gestion des stocks.

Des événements catastrophiques tels que attaques terroristes, guerres, inondations, incendies, tremblements de terre, violentes intempéries, pandémies ou épidémies (COVID-19) ont un effet négatif sur l'activité des distributeurs, en particulier des distributeurs alimentaires. D'autres événements tels que grèves locales, boycott, instabilité sociale et économique, troubles civils ou assimilés pourraient également avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe. L'occurrence de ce type d'événements peut impacter le moral des consommateurs et avoir un effet négatif sur le tourisme, ce qui pourrait affecter les ventes dans les magasins de distribution de détail du Groupe qui sont concentrés dans des destinations touristiques.

Impacts potentiels sur le Groupe

L'interruption temporaire ou prolongée des activités du Groupe, dans des entrepôts et/ou des magasins et/ou le Siège de certaines entités du Groupe peut avoir un effet défavorable sur l'image des enseignes et du Groupe, sur son chiffre d'affaires, son résultat opérationnel et sur sa situation financière.

COVID 19 : L'évolution de l'épidémie pourrait entraîner la fermeture partielle ou totale de surfaces de vente, d'entrepôts par manque de personnel et/ou difficultés d'approvisionnement. Cette évolution aurait un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et sur la situation financière du Groupe.

Toute résurgence d'une incertitude sociale et politique expose le Groupe à des risques importants d'interruption d'activité. Les coûts de sécurité et de gardiennage peuvent augmenter et le trafic dans les magasins peut baisser suite à tous les types d'incidents liés à de la violence ou de l'agitation sociale. De même l'activité e-commerce peut être pénalisée si l'activité des vendeurs et transporteurs auxquels le Groupe a recours est entravée par les manifestations.

Compte tenu de l'incertitude concernant l'impact macro-économique et social du Covid-19 à horizon d'un an, et par prudence, le Groupe ne formule plus d'objectifs chiffrés sur 2020-2021, tout en restant mobilisé sur l'ensemble des priorités déjà communiquées au marché.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Pour atténuer le risque de rupture/interruption d'activité, dont la réalisation dépend essentiellement de facteurs exogènes, le Groupe a mis en place différents dispositifs spécifiques visant à réduire son impact en cas de survenance :

▪ COVID 19 :

Le Groupe a mis en place une cellule de coordination.

Il communique des notes de consignes générales aux DRH qui sont renouvelées régulièrement en fonction de l'évolution de la situation.

Par ailleurs, chaque société complète ces consignes générales par des dispositions adaptées aux spécificités de son activité.

Ces dispositions sont ensuite communiquées au management, aux personnels de chaque entité et aux instances représentatives concernées.

Le Groupe surveille de très près la situation et se tient prêt à mettre en place de nouvelles mesures en fonction de l'évolution de la pandémie.

- Des Plans de continuité d'activité (PCA) et de reprise d'activité (PRA) ont été élaborés dans la plupart des entités en France et à l'international (Monoprix, Cdiscount, GPA, Éxito, Libertad...). Chaque entité a mis en place son propre dispositif de contrôle interne. Ainsi par exemple, pour Monoprix qui appréhende ce risque sous l'angle de l'inaccessibilité à ses sites parisiens, un plan de continuité d'activité a été défini, une équipe dédiée à la gestion de crise a été formée et des exercices de simulation de crise de crue de la Seine ont été réalisés. Pour l'entité qui opère en Argentine, Libertad, qui l'appréhende plus sous le risque de destruction / dommage des bâtis consécutif à un défaut de maintenance de ses sites, une attention particulière est portée sur la réalisation du plan de maintenance et sa correcte exécution.
- Des cellules de gestion de crise ont été mises en place au niveau des principales entités internationales (GPA, Exito et Libertad) et un processus dédié à la gestion de crise réunissant des représentants de la Direction générale (le Président-Directeur Général selon le cas, le Directeur des Ressources Humaines et le Secrétaire Général du Groupe) et, au cas par cas, toutes compétences, internes ou externes nécessaires au traitement de la crise.

Voir en page 273 le risque "Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité" pour la présentation de la description et de la gestion du risque d'interruption des systèmes d'information critiques.

III. RISQUES LIÉS AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>L'activité du Groupe et notamment ses ventes, son résultat opérationnel et la trésorerie générée sont fortement corrélés aux dépenses obligatoires des consommateurs qui sont influencées par la nature cyclique de l'économie générale, par une pandémie mondiale, par les niveaux de chômage, de croissance démographique, d'inflation ou de déflation, de revenu disponible, d'augmentation de la TVA, de taux d'intérêts, par la disponibilité de crédit à la consommation, et par la perception des consommateurs des conditions globales de l'économie et de leurs propres perspectives économiques. L'ensemble de ces facteurs ne font pas partie des leviers sur lesquels le Groupe peut intervenir.</p> <p>Par ailleurs, les activités du Groupe sont principalement concentrées en France et dans un nombre limité de pays d'Amérique Latine, ce qui augmente l'exposition à un environnement macroéconomique défavorable affectant ces pays. Ainsi 71 % des magasins du Groupe étaient situés en France au 31 décembre 2019, ce qui signifie que toute détérioration de l'économie française ou européenne pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité global du Groupe, sur son résultat opérationnel et sur ses conditions financières.</p> <p>Les économies d'Amérique Latine ont historiquement été sujettes à de fortes variations de leur niveau d'activité, ce que peuvent illustrer au Brésil le ralentissement économique en 2015 et 2016 et le quasi-passage en récession en 2019 ou en Argentine une économie hyper-inflationniste.</p>	<p>Un ralentissement économique global qui concerne tous les pays dans lesquels le Groupe opère peut affecter négativement la confiance des clients et leur demande de produits "non essentiels". Un ralentissement économique global peut également faire baisser les ventes de produits alimentaires et d'autres produits indispensables en conduisant les clients à réduire le montant global de leurs dépenses en achetant davantage de produits d'entrée de gamme et/ou en achetant davantage dans des magasins de type Cash & Carry ou Hard discount.</p> <p>En définitive, des conditions économiques défavorables ou des perspectives économiques ou politiques incertaines sur l'un ou plusieurs des principaux marchés sur lesquels le Groupe réalise ses activités pourrait avoir un effet défavorable sur le chiffre d'affaires, la croissance et la rentabilité, et pourrait impacter significativement l'activité, la situation financière, les résultats ou la capacité du Groupe à mettre en œuvre ses décisions stratégiques.</p> <p>Compte tenu de l'incertitude concernant l'impact macro-économique et social du Covid-19 à horizon d'un an, et par prudence, le Groupe ne formule plus d'objectifs chiffrés sur 2020-2021, tout en restant mobilisé sur l'ensemble des priorités déjà communiquées au marché.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>Afin de réduire et de limiter sa sensibilité à l'environnement économique, le Groupe agit à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Répartition des activités sur plusieurs zones géographiques (France et Amérique latine essentiellement, depuis la cession des activités en Asie et de celle en cours dans l'Océan indien). ▪ Développement d'une distribution omnicanale via un large spectre de formats en digital et physique allant de l'Hypermarché, au Supermarché, au magasin de Proximité, au magasin Grossiste et à la vente sur Internet. ▪ Spécialisation des enseignes et des concepts selon la cible de clientèle : des magasins premium au hard discount ou spécialisé dans le bio... ▪ Diversification des activités en développant de nouveaux métiers autour de l'énergie verte/l'efficacité énergétique (GreenYellow) et des données (relevanC et ScaleMax) afin de réduire la dépendance à la conjoncture du commerce alimentaire. 	

IV. INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Description du risque

Le Groupe est présent sur des marchés fortement concurrentiels, tant en ce qui concerne ses activités traditionnelles que celles de e-commerce, et en perpétuelle évolution.

En France, marché mature, la concurrence est particulièrement intense. À l'international, le Groupe, leader sur la plupart de ses marchés (Brésil, Colombie), est confronté à la concurrence d'acteurs internationaux et locaux qui cherchent à renforcer leur position. La concurrence porte en général sur la localisation des points de vente, la qualité des produits, les services, le prix, la diversité des produits, la réputation de la marque et l'état des magasins.

En outre, sa capacité à adapter ses modèles commerciaux aux attentes des clients constitue un enjeu majeur pour le Groupe compte tenu des évolutions structurelles des habitudes de consommation.

Impacts potentiels sur le Groupe

La performance des concurrents et les changements dans leurs prix, promotions, mix-produit et leurs autres stratégies métier, ainsi que les réponses apportées par le Groupe pour défendre ses parts de marché, outre la mise en œuvre d'actions promotionnelles et de fidélisation, peuvent amener le Groupe à baisser ses prix de vente, ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur le niveau du chiffre d'affaires, conduire à une augmentation des coûts opérationnels et/ou à une diminution de la marge.

Le Groupe s'attend à une intensification de la compétition sur les canaux de distribution internet, ce qui peut conduire à une pression sur les prix de vente et à une perte de part de marché.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et enseignes, à horizon court terme, notamment au travers du pilotage des grilles tarifaires et des actions promotionnelles et de fidélisation. À moyen terme, le Groupe assure un suivi de l'ensemble de ses formats et enseignes et cherche des opportunités de développement des ventes multicanales. Le Groupe cherche également à identifier des opportunités et réaliser un développement des actifs, des opérations de franchise ou des opérations d'achat et de vente en identifiant et en développant stratégiquement des formats et des enseignes de magasins adaptés aux zones dans lesquelles le Groupe opère.

V. ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Le succès de l'activité du Groupe repose sur l'attrait continu pour la gamme de produits et services proposé à travers le réseau de magasins intégrés et franchisés et les plateformes de e-commerce. Étant donné la diversité des situations et des attentes de la base de clients du Groupe, il est nécessaire d'offrir une gamme suffisante de produits afin de satisfaire un large spectre de préférences qui peut varier selon les différents pays d'implantation du Groupe et selon les différents formats de magasins.</p> <p>Par ailleurs la demande pour les produits alimentaires du Groupe pourrait être impactée par la préoccupation croissante des consommateurs concernant la sécurité alimentaire, la santé et le bien-être eu égard aux produits alimentaires qu'ils achètent, illustrée par exemple par la préoccupation croissante des consommateurs des effets sur la santé de certains ingrédients controversés tels que les graisses transformées, le gluten, le sucre, le blé transformé ou d'autres caractéristiques de produits.</p> <p>Les attentes des consommateurs montrent une évolution d'une part vers des produits organiques, respectueux de l'environnement, privilégiant les achats locaux avec un véritable besoin de transparence concernant la traçabilité, le développement durable et la valeur nutritionnelle, et d'autre part vers une forte digitalisation des achats à la recherche d'une expérience la plus fluide possible.</p>	<p>Il existe un risque de ne pas parvenir à prévoir les tendances des préférences de consommation ou de demande pour certains produits. Même si le Groupe propose une large gamme de produits au travers de ses différentes enseignes, ne pas parvenir à identifier précisément et rapidement et efficacement les changements des attentes des consommateurs en matière de concepts, de santé et de diététique, pourrait affecter négativement sa relation avec ses clients, la demande pour ses produits et ses parts de marché si les clients décidaient de se détourner de ses produits pour privilégier des options alternatives.</p> <p>Par ailleurs, répondre aux tendances des préférences de consommation peut entraîner des coûts significatifs.</p> <p>Enfin, si le Groupe anticipe mal la demande pour certains produits, en particulier les produits non alimentaires, cela pourrait conduire à des excédents de stock qui nécessiteraient des réductions de prix significatives pour les résorber et à une gestion inefficace du fonds de roulement. À une échelle significative, ces éléments pourraient affecter l'activité du Groupe, sa situation financière et son résultat opérationnel.</p>
<h3>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</h3>	
<p>Pour pallier ce risque, le Groupe s'efforce d'identifier et de répondre aux tendances des préférences de consommation grâce à des activités de veille et de recherche menées par les Directions RSE, Marketing et Innovation.</p>	
<p>En France, l'application de fidélité Casino Max a évolué en ajoutant un nouveau service : l'affichage des informations Nutri-Score de plus de 10 000 produits directement dans l'application. Le Groupe s'engage ainsi pour la promotion de la qualité nutritionnelle des produits et accompagne ses clients dans leur volonté de mieux consommer.</p>	
<p>En France, au-delà du partenariat entre Amazon et Monoprix concernant la livraison express de produits de marque Monoprix qui a été élargi dans certaines villes hors Île-de-France, un partenariat entre Franprix et Cdiscount a été mis en place pour lancer un service de livraison express en 30 minutes à Paris combinant produits alimentaires (dont plats chauds) et produits non alimentaire de dépannage. Cette offre, disponible sur internet et mobile, permet ainsi de continuer à innover en créant des synergies inédites alliant univers digital et monde physique.</p>	
<p>En Colombie, au-delà des innovations technologiques liées au développement du magasin Carulla SmartMarket (<i>voir risque de "dépendance aux nouvelles technologies" en page 279</i>), le groupe Éxito encourage le respect de l'environnement en supprimant de son magasin tous les sacs plastique et en retirant les emballages plastique des espaces fruits et légumes. Pour les produits qui nécessitent un emballage, celui-ci est systématiquement biodégradable et compostable. De même, en France, Monoprix a supprimé ses catalogues papier et Franprix s'est fixé comme objectif de supprimer le plastique à usage unique pour 2020.</p>	

VI. CAPACITÉ DU GROUPE À METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE

Description du risque

Les performances futures du Groupe dépendent de sa capacité à identifier, développer et mettre en œuvre sa stratégie métier.

(1) La stratégie actuelle du Groupe vise à poursuivre et à renforcer sa position concurrentielle sur les marchés clés des activités historiques, à devenir leader sur de nouvelles activités, à simplifier la structure du Groupe en Amérique latine et à réduire ou céder sa participation dans certains actifs ou activités non stratégiques.

(2) Offrir une expérience d'achat fluide en intégrant des solutions digitales innovantes et renforcer les canaux de distribution e-commerce au travers de différents moyens, incluant des partenariats stratégiques et des acquisitions de nouvelles technologies se trouve au cœur de la stratégie des activités métiers, en particulier en France. La capacité du Groupe à s'adapter aux développements du e-commerce et en particulier à développer des ventes à partir du Web dépend d'un certain nombre de facteurs dont la capacité à promouvoir efficacement les sites Web, la capacité à identifier des partenariats additionnels clés pour l'expansion des canaux de vente en ligne, la capacité pour les réseaux de distribution du Groupe existants à intégrer la croissance des ventes en ligne et la capacité à générer des ventes en ligne rentables. En outre, le Groupe attache une attention particulière à l'amélioration de l'expérience client en s'adaptant aux préférences des consommateurs pour une expérience d'achat de plus en plus multicanale, telle que par exemple via des achats ou des bons de réduction obtenus via des applications mobiles. La stratégie du Groupe repose sur l'identification et l'acquisition ou le partenariat avec des start-ups offrant des solutions technologiques lui permettant d'intégrer de l'innovation digitale dans ses opérations.

(3) Le Groupe cherche également à réaliser certaines mesures d'économie de coûts pour maintenir et réduire sa base de coût via l'optimisation des frais de siège au niveau corporate et au niveau de chaque enseigne et via la réduction des coûts magasins, en continuant à mieux négocier les conditions d'achat des marchandises, en réalisant des synergies logistiques à travers l'unification des logistiques de Casino, Franprix et LeaderPrice et en fermant ou en vendant des magasins générant des pertes ("Plan Rocado").

(4) Le Groupe a évalué le potentiel d'activités et d'actifs non stratégiques pouvant être cédés (par exemple, annonce d'un plan de cession de 2,5 milliards d'euros d'actifs en France d'ici le 1er trimestre 2020 et d'un second plan de 2 milliards d'euros d'ici la fin du 1er trimestre 2021)

Impacts potentiels sur le Groupe

Etant donné la diversité des risques auxquels le Groupe est exposé et les incertitudes liées à ses activités, il ne peut garantir le succès de l'exécution de sa stratégie. Par ailleurs la mise en œuvre de cette stratégie peut conduire à mettre des contraintes opérationnelles sur l'activité du Groupe, consommer du temps et concentrer l'attention des équipes de management au détriment des activités actuelles. Si le Groupe ne parvient pas à atteindre ses objectifs stratégiques ou à atteindre les résultats prévus initialement, cela pourrait affecter l'activité, la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe.

(1) Ne pas parvenir à utiliser de manière appropriée le capital et les autres ressources dans la poursuite de la stratégie identifiée peut affecter négativement les initiatives planifiées. En outre les nouvelles activités concernant le marché de la distribution de détail en France, GreenYellow, relevanC et ScaleMax sont toujours dans leur phase de développement et supportent donc des dépenses de développement associées, ce qui peut ne pas produire les résultats escomptés pendant un certain temps voire pas du tout. Toute mauvaise appréciation ou défaut d'exécution pourrait affecter négativement et significativement l'activité, la situation financière et les résultats opérationnels du Groupe.

(2) Historiquement, les opérations e-commerce du Groupe se sont avérées moins rentables que les opérations générées par les magasins physiques. Par conséquent, les perspectives de croissance de la quote-part des opérations e-commerce pourraient impacter négativement la rentabilité future du Groupe.

(3) Si ces mesures ne sont achevées dans le calendrier prévu ou ne sont réalisées intégralement, si des coûts liés à ces mesures, tels que de potentielles indemnités de rupture de contrat de bail associée à des fermetures stratégiques de magasins, sont supportés, si certaines de ces mesures ne produisent pas l'amélioration de performance escomptée, cela pourrait impacter négativement et significativement l'activité du Groupe, ses résultats opérationnels, sa santé financière et ses perspectives.

(4) Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à trouver des acheteurs ou des stratégies de sorties alternatives à des conditions acceptables ou dans un calendrier conforme, ce qui pourrait retarder l'atteinte des objectifs stratégiques. Il est également possible que la vente de certains actifs soit réalisée à une valeur ou à des conditions moins bonnes que celles initialement prévues. Il est également possible que l'impact des cessions sur la croissance du chiffre d'affaires ou sur la capacité de négociation des achats avec les fournisseurs soient plus important qu'anticipé. Après avoir trouvé un accord avec un acheteur pour la vente d'une activité ou d'un actif, la cession effective sera soumise à la levée des conditions du "pré-closing" et de l'approbation par les autorités réglementaires et gouvernementales, ce qui, en cas de non levée ou non obtention, peut modifier les termes initialement négociés voire empêcher la transaction. Certaines clauses peuvent également conduire à la conservation d'une implication financière dans les activités cédées, telles que la conservation d'une partie des actions, des garanties, des indemnités ou d'autres obligations financières et commerciales.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Afin d'atténuer et limiter tout ou partie des risques identifiés précédemment, la direction générale a mis en place plusieurs dispositifs.

- Le Groupe a mis en place un dispositif de suivi visant à s'assurer de la bonne avancée du plan stratégique et en informe régulièrement les organes de gouvernance comme le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit. Le management est régulièrement informé de l'activité et de la performance des différentes entités du Groupe au travers des Comités Exécutifs, des instances de gouvernance de ces entités, des comptes rendus et reportings financiers quotidiens, hebdomadaires ou mensuels. Une attention particulière est portée au suivi des nouvelles activités comme GreenYellow, relevanC et ScaleMax. Par ailleurs l'allocation des ressources entre les différentes entités et projets du Groupe fait l'objet d'un suivi rigoureux.
- Afin de bénéficier pleinement de l'essor du e-commerce et améliorer les marges sur ce modèle de distribution le Groupe a noué un partenariat exclusif avec la société Ocado qui a développé une technologie d'entrepôt automatisé. Grâce à ce partenariat le Groupe est en capacité de réduire fortement les temps et coûts de préparation des commandes tout en offrant un taux de service élevé. Le premier entrepôt automatisé a été mis en service en phase test fin mars 2020. Il couvre toute la moitié nord de la France.

Afin de s'assurer de la bonne réalisation du plan stratégique de cession d'actifs selon le calendrier et les conditions prévus, le Groupe étudie pour chaque cession plusieurs solutions. Lorsque les conditions d'une cession ou ses impacts s'avèrent être écartés des attentes, le Groupe est alors en mesure d'activer une solution alternative ou bien accélérer les autres cessions du plan. Dans le cas où le Groupe conserve une implication financière dans les activités cédées, le Groupe s'attache à négocier des conditions de sortie favorables à court ou moyen terme.

VII. DÉPENDANCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Description du risque

Le Groupe est exposé à une dépendance aux nouvelles technologies et aux risques associés à l'incapacité d'anticiper ou de répondre rapidement aux changements technologiques et à l'évolution de la préférence des consommateurs.

Des évolutions technologiques rapides et significatives ont lieu dans l'environnement Internet dans lequel évoluent certaines entités du Groupe, en particulier Cdiscount, qui est une enseigne intervenant exclusivement sur Internet, et relevanC et ScaleMax qui interviennent dans le traitement des données et des serveurs de données.

Si le Groupe n'anticipe pas ou ne répond pas suffisamment vite aux changements technologiques ou aux attentes des consommateurs, ou ne gère pas efficacement les niveaux de stocks ou ne prévoit pas avec pertinence les retours de produits, les résultats opérationnels pourraient être fortement impactés.

Impacts potentiels sur le Groupe

La survenance de ce type de situation pourrait entraîner une dégradation de l'image de marque des enseignes ("technologies utilisées dépassées ou obsolètes" ou "outils ou services proposés aux clients pénalisant l'expérience utilisateur") conduisant à une désaffection et à une baisse de fréquentation des sites Internet ou des magasins du Groupe par les consommateurs ou à une moindre utilisation des données liées au comportement des consommateurs vendues par les filiales spécialisées du Groupe. Ceci pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, sur la situation financière et sur les résultats du Groupe.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Pour pallier ce risque, le Groupe a mis en place une Direction de l'innovation en charge notamment d'assurer une veille technologique, de promouvoir et d'initier des innovations technologiques (robotisation, intelligence artificielle, *data sciences*, *blockchain*...) permettant de répondre aux attentes de consommateurs de plus en plus exigeants et pour faciliter le travail des collaborateurs.

Ce travail s'est concrétisé par exemple de la manière suivante au cours de l'année 2019 :

- Grâce à des partenariats noués avec une quinzaine de start-up françaises, un hypermarché de la région bordelaise a été transformé en un lieu d'innovation logistique et d'expérimentations en conditions réelles (détection de rupture de stock en rayon ou de mauvais étiquetage grâce à un robot autonome naviguant dans les rayons ; réduction du gaspillage alimentaire et suivi des dates de péremption via une application alertant quotidiennement les équipes en magasin sur les produits dont les dates limite de consommation sont proches ; livraison du magasin en véhicules propres géo-localisés afin de limiter les effets néfastes sur l'environnement et d'optimiser les missions des collaborateurs en magasin grâce à la prévision de l'heure d'arrivée exacte du camion et optimisation du remplissage de ces camions afin de réduire leur nombre de 10 %...).
- De manière similaire a été lancé en décembre 2019 en Colombie le premier magasin Carulla SmartMarket qui sert de "laboratoire d'innovation" et compte une vingtaine de nouveautés technologiques (notamment **Check & Go** = paiement sans sortir son portefeuille ; **Smile ID** = en entrant dans le magasin, le client peut se faire reconnaître par reconnaissance faciale, pour accélérer et fluidifier le paiement de ses courses ; **étiquettes électroniques** de tous les produits facilitant leur mise à jour en fonction des stocks ; **Réalité augmentée** : grâce à la technologie QR Code, le client peut interagir avec une centaine de produits, pour connaître leur origine, obtenir des informations nutritionnelles et des recettes pratiques).

VIII. RISQUES LIÉS AUX JOINT-VENTURES ET PARTENARIATS

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe a mis en place des Joint-Ventures et conclu des partenariats qu'il ne contrôle pas intégralement. Il existe un risque que ces partenariats ne rencontrent pas le succès ou ne connaissent pas le développement attendu, selon le calendrier attendu, et que certaines orientations, voire décisions, puissent avoir un impact négatif significatif sur l'activité du Groupe.</p> <p>Des Joint-Ventures ont été mis en place dans le domaine du crédit à la consommation <i>via</i> Banque Casino en France, FIC au Brésil et Tuya en Colombie, et dans le domaine de l'énergie solaire <i>via</i> Reservoir Sun (entre GreenYellow et Engie). De même des partenariats commerciaux ont été conclus avec Amazon et Ocado sous la forme de contrats de prestations de services et/ou de licence.</p> <p>Des investissements dans des projets sur lesquels le Groupe n'a qu'un contrôle partiel exposent au risque que les partenaires, qui peuvent devoir faire évoluer leurs stratégies d'investissement, et ce, en discordance avec celles du Groupe, puissent avoir la capacité de pénaliser significativement les décisions opérationnelles, financières ou de gestion. Par exemple, s'agissant des partenariats capitalistiques, la décision de distribuer un dividende ou de nommer des membres du management, peut faire l'objet d'un arbitrage avec le partenaire concerné par un projet particulier, qui peut s'avérer crucial dans le succès du projet ou de l'investissement du Groupe dans ledit projet.</p>	<p>La survenance de ce type de risque pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, sur les résultats opérationnels et sur la situation financière du Groupe.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>En règle générale, s'agissant des partenariats capitalistiques, les droits et obligations du Groupe sont essentiellement fondés sur le taux de détention de capital dans le véhicule portant le partenariat et/ou sur le niveau de financement dudit véhicule assuré par le Groupe. En fonction de ces deux éléments le Groupe est en droit de disposer d'un certain nombre, majoritaire ou non, de représentants ou de voix dans les organes de gouvernance du partenariat, mais pourra, en cas de situation minoritaire disposer de droits de veto spécifiques lui permettant ainsi d'influer sur les décisions du partenariat et préserver au mieux ses intérêts d'investisseur et/ou de prêteur.</p> <p>En ce qui concerne les partenariats purement commerciaux significatifs, ceux-ci font l'objet de dispositifs contractuels étoffés permettant au Groupe d'être en capacité juridique de s'assurer de la bonne exécution des engagements des partenaires.</p>	

IX. ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET À LA VALEUR ASSOCIÉES AUX MARQUES DU GROUPE

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Les marques associées aux enseignes du Groupe représentent un actif important. Entretenir la réputation et les valeurs associées aux différentes marques du groupe est essentiel au succès de l'activité. Le développement des réseaux sociaux ces dernières années a fortement augmenté les risques liés à l'image et à la réputation. Le Groupe pourrait être fortement impacté si les clients perdaient confiance en la qualité et la sécurité des produits vendus ou fournis dans les magasins. Le Groupe vend des produits de marque distributeur (MDD) qui représentent une source de différenciation par rapport à la concurrence et qui offrent un meilleur niveau de marge. Ces produits MDD sont élaborés et/ou emballés par des tiers dont les pratiques peuvent être en infraction avec les lois et réglementations applicables en terme d'emploi, de santé, de sécurité ou d'environnement malgré les standards de qualité et d'éthique exigés par le Groupe. Toute violation ou allégation de violation de ces lois ou réglementations, ou tout manquement à respecter une norme particulière par certains fabricants ou fournisseurs, pourrait conduire à une publicité négative et à une diminution de la demande des clients pour les produits du Groupe ou nécessiter des modifications dans l'organisation des approvisionnements entraînant des coûts supplémentaires.</p>	<p>Des attaques malveillantes destinées à ternir l'image du Groupe ou un véritable incident au sein du Groupe, de fabricants ou de fournisseurs de produits vendus par le Groupe, pourrait dégrader significativement l'image et la réputation du Groupe ainsi que la valeur associée aux marques. Ceci pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité et sur les résultats du Groupe.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p><i>Pour la gestion des risques d'atteinte à l'image et à la réputation liés à la qualité et la sécurité des produits alimentaires vendus par les enseignes du Groupe, se référer au risque "Risques liés à la qualité et à la sécurité produits" en page 288.</i></p>	
<p>La communication externe du Groupe est préparée par la Direction de la Communication externe du groupe Casino et toutes les informations diffusées sont validées et mises en œuvre sous la responsabilité de la Direction générale du Groupe. 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. Un correspondant communication existe au sein de la majorité des entités du Groupe et ils se réunissent au minimum une fois par mois avec la Direction de la Communication externe du Groupe afin de partager les informations importantes et faire un retour sur les actions mises en œuvre.</p>	
<p>La Direction de la Communication externe du Groupe est également en charge de gérer le risque d'image du groupe Casino et de ses dirigeants. Elle contrôle les informations circulant sur le Groupe sur tous les types de média (média traditionnels, média sociaux...) via la mise en place de systèmes de veille et d'alertes. Le processus de réaction mis en œuvre est adapté à chaque situation.</p>	

X. RISQUES LIÉS À L'EXPLOITATION EN FRANCHISE

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Différentes enseignes du Groupe disposent de réseaux affiliés et/ou franchisés en France et à l'international. Ces réseaux concernent essentiellement les réseaux supermarchés (Casino, Franprix et Monoprix), Discount (Leader Price, Surtimax), proximités (Vival, Spar) et hypermarchés exploités par des affiliés (enseignes Géant, Géant Casino et Hyper Casino).</p> <p>Au 31 décembre 2019, 6 876 magasins étaient exploités en franchise dont 5 380 étaient situés en France (représentant 48 % du nombre total de magasins du réseau du Groupe et 68 % du réseau en France) et 1 496 magasins étaient situés en Colombie (représentant 70 % des magasins du réseau du Groupe Éxito en Colombie, en Uruguay et en Argentine).</p> <p>Les franchisés étant des indépendants, le Groupe n'a pas de maîtrise ni de contrôle sur de nombreux facteurs qui influent sur le trafic dans leurs magasins, ce qui impacte directement leur chiffre d'affaires. Les actions des franchisés peuvent nuire aux marques et à la réputation du Groupe.</p>	<p>Le Groupe est notamment exposé, d'une part, à un risque d'image au cas où les pratiques des partenaires ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe, d'autre part, à un risque de défaut de paiement et enfin à un risque de perte d'une partie de son parc de magasins en cas de départ à la concurrence sous l'enseigne d'un autre franchiseur.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>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 de crédit est géré par chacun des réseaux avec un suivi permanent des encours et dans certains cas la mise en place de couvertures financières.</p> <p>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.</p> <p>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 partenaires. La maîtrise des risques inhérents à l'activité, notamment risques juridiques, s'appuie sur une solide culture précontentieuse des équipes de développement et commerciales et sur des activités de contrôle dans la construction et la mise en œuvre des contrats.</p>	

XI. RISQUES ASSOCIÉS AUX ACQUISITIONS ET AUX CESSIONS

Description du risque

Les acquisitions de sociétés ou d'activités présentent de nombreux risques dont certains peuvent nuire aux activités du Groupe, par exemple difficultés d'intégration des technologies, des opérations, des contrats existants et du personnel de la société acquise ; difficultés à soutenir et à reprendre les fournisseurs de la société acquise ; détournement des ressources financières et managériales des opérations existantes ou d'autres opportunités d'acquisition ; échec à réaliser les bénéfices ou synergies attendues ; échec à identifier tous les problèmes, charges ou passifs, les plans d'affaires peuvent présenter des aléas imprévus importants ; insuffisances ou autres défauts ou difficultés d'une société ou d'une technologie acquise, y compris les sujets relatifs à la propriété intellectuelle, aux pratiques de conformité réglementaire, à la comptabilisation des revenus ou des problèmes relevant du personnel ou de clients ; risques d'entrer sur de nouveaux marchés en ayant peu ou pas d'expérience ; perte potentielle de collaborateurs et de compétences clés, de clients ou de fournisseurs clés au sein du périmètre initial ou au sein de l'activité de la société acquise ; incapacité à générer suffisamment de chiffre d'affaires additionnel pour compenser les coûts d'acquisition ; coûts additionnels ou dilution capitalistique liés au financement de l'acquisition ; et possibles charges d'amortissement ou de dépréciation liées aux activités acquises.

En outre les règles sur le contrôle des concentrations et les limitations anti-trust imposées par l'Union Européenne et les lois et réglementations nationales peuvent impacter négativement les activités du Groupe si de telles lois ou réglementations empêchent le Groupe d'augmenter sa croissance via le recours à des fusions ou acquisitions dans certains domaines ou l'oblige à céder certains magasins ou activités qui pourraient avoir un impact sur ses parts de marché dans certaines zones géographiques, en particulier à Paris. Dans le même temps, si une consolidation s'opère entre plus petits acteurs sur des marchés du Groupe, cela pourrait conduire à augmenter la pression concurrentielle sur les activités du Groupe en raison des économies d'échelle de ces concurrents et de la réduction de leurs coûts opérationnels. En outre des concurrents pourraient acquérir de plus petits acteurs sur des marchés du Groupe, ce qui renforcerait par la suite leur position sur ces marchés.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Dans le cadre des acquisitions, le Groupe prévoit :

- un processus d'analyse des risques inhérents à la cible et liés à ses pratiques historiques. Ces analyses comprennent notamment des due diligences pouvant être réalisés par des conseils spécialisés, couvrant l'ensemble des activités de la cible considérée (financières, fiscales, juridiques, opérationnelles, etc.) ;
- un plan d'intégration spécifique détaillant les ressources humaines et matérielles nécessaires à la couverture des risques identifiés ainsi qu'un calendrier attachées à la réalisation de ce plan.

Dans le cas des cessions, le Groupe s'entoure également de conseils spécialisés dans le cadre des due diligences préalables, afin de s'assurer de les réaliser à des conditions financières optimales.

Le Groupe dispose de collaborateurs et de compétences clés en la matière.

En fonction de l'ampleur de la transaction considérée, les opérations de cessions et d'acquisitions sont soumises à l'approbation par le conseil d'administration.

Impacts potentiels sur le Groupe

Si les risques liés aux acquisitions, évoqués ci-contre, devaient survenir, cela pourrait impacter négativement et significativement le niveau d'activité du Groupe, ses résultats opérationnels et sa situation financière.

Lorsque des goodwill sont comptabilisés à la suite d'acquisitions, une évolution défavorable des prévisions d'activité et des hypothèses retenues pour la projection des flux de trésorerie lors des tests de dépréciation des actifs incorporels acquis pourraient se traduire par la constatation de pertes de valeur des actifs du Groupe.

Dans le cas de co-entreprises ou dans les cas où des actionnaires minoritaires resteraient au capital des sociétés contrôlées par le Groupe, des difficultés liées à la gouvernance pourraient survenir avec les partenaires et/ou minoritaires notamment en cas de divergences sur la stratégie, le développement ou la gestion opérationnelles de ces co-entreprises.

Le plan de cessions d'actifs annoncé par le Groupe est d'ores et déjà en cours d'exécution. La réussite de ces opérations de cession, dont certaines ont déjà été menées, dépend de l'intérêt du marché pour les activités cédées et de la capacité du Groupe à maintenir une gestion optimale des opérations des entités concernées pendant la phase de transition. Lors de l'exécution des cessions, le Groupe peut avoir des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables, qui pourrait entraîner des conséquences négatives sur l'aboutissement des cessions.

Par ailleurs, la gestion du plan de cession peut se heurter à des difficultés non anticipées, qu'elles soient réglementaires, humaines, techniques ou de toute autre nature. Ce type d'événements pourrait retarder ou renchérir les coûts associés.

4.3.2. Risques financiers

I. RISQUES DE LIQUIDITÉ

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Le risque de liquidité pour une société est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à leur échéance.</p> <p>Le groupe Casino est exposé à ce risque, d'autant plus que son niveau d'endettement est élevé. Par ailleurs, l'accès par le Groupe aux ressources financières (notamment titres négociables à court terme "NEU CP") a été limité depuis mai 2019 dans un contexte de volatilité accrue (mise en sauvegarde de Rallye, abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's et volatilité sur les marchés), même si ce risque a été substantiellement réduit par l'extension de la maturité des lignes de crédit du Groupe en France fin 2019. La documentation des emprunts bancaires et obligataires contient des clauses de remboursement anticipés qui sont décrites ci-dessous, notamment des covenants financiers dont le non-respect pourrait entraîner une demande d'annulation et de remboursement anticipé des crédits par les prêteurs concernés.</p>	<p>Si ce risque se matérialisait, il pourrait entraîner des difficultés financières pour le Groupe pouvant aller jusqu'à remettre en cause la pérennité de la société.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>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.</p>	
<p>Les principales actions entreprises sont :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversification des sources de financement ; ▪ Diversification des devises de financement ; ▪ 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. 	
<p>Cette analyse de liquidité est réalisée à la fois au périmètre de Casino, Guichard-Perrachon (en prenant en compte la mutualisation de la trésorerie avec les entités françaises contrôlées) et pour chacune des filiales internationales du Groupe.</p>	
<p>Toutes les entités ont parvenu 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.</p>	
<p>La liquidité en France, à fin décembre 2019, est solide avec 1 793 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées et non tirées dont la maturité moyenne est de 3,6 années.</p>	
<p>Une fraction des lignes de crédit peut être tirée en cours d'année pour répondre aux besoins saisonniers de l'activité.</p>	
<p>Par ailleurs le Groupe a signé environ 900 millions d'euros de cessions à encaisser dans les prochains mois (cessions de Leader Price et Vindémia), et attend un complément de prix sur les cessions Apollo et Fortress qui pourrait atteindre jusqu'à 250 millions d'euros. Le total des montants à encaisser dans les prochains mois au titre des cessions déjà signées est donc largement supérieur au montant de la prochaine échéance obligataire de 597 millions d'euros en mai 2021.</p>	
<p>L'entrée en procédure de sauvegarde de Rallye en mai 2019 a contribué à la décision de Standard and Poor's et de Moody's de dégrader la notation de crédit de Casino. Au 31 décembre 2019, Casino est noté B /B2 avec perspective négative par les agences S&P et Moody's (vs BB/Ba1 avec perspective négative au 31 décembre 2018).</p>	
<p>Par ailleurs, suite à l'entrée en procédure de sauvegarde de Rallye, Casino a vu son accès au marché des NeuCP (billets de trésorerie) se raréfier, même si l'encours a de nouveau augmenté après avoir touché un point bas en août. Au 31 décembre 2019, l'encours de billets de trésorerie était de 129 millions d'euros (vs 221 millions d'euros au 31 décembre 2018).</p>	
<p>Toutefois, cette procédure de sauvegarde de Rallye n'a pas eu d'impact négatif sur les délais de paiement de marchandises. Par ailleurs, à notre connaissance, les assureurs crédit n'ont pas réduit le montant de leur couverture sur les encours du Groupe.</p>	
<p>Par ailleurs, le 2 mars 2020, la société Casino, Guichard-Perrachon a été informée par son actionnaire de référence, Rallye, que le Tribunal de commerce de Paris a arrêté le 28 février les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales Cobivia, HMB et Alpétrol, ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris.</p>	

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Le Groupe a renégocié l'ensemble de ses lignes de crédit en France en novembre 2019 et a signé une nouvelle ligne de crédit confirmée de 2,0 milliards d'euros de maturité octobre 2023. 21 banques françaises et internationales participent à cette ligne. Les reliquats de crédits syndiqués existants comprennent les engagements de banques n'ayant pas participé à cette nouvelle ligne de crédit.

Casino a également démontré son accès au marché de capitaux et aux investisseurs en levant deux financements en novembre 2019 : un prêt à terme sécurisé de 1,0 milliard d'euros et une obligation sécurisée *high yield* de 800 millions d'euros (émise par Quatrim, filiale indirecte à 100 % de Casino). Ces deux financements, de maturité janvier 2024, ont été largement sursouscrits.

Ces deux financements font l'objet de collatéral et de sûretés octroyées, tout comme la nouvelle ligne de crédit confirmée de 2,0 milliards d'euros.

Hormis ces financements, la dette de Casino, Guichard-Perrachon et celle de ses principales filiales (GPA, Éxito, Monoprix) ne font l'objet d'aucun collatéral ni d'actifs garantis (à l'exception des prêts GPA souscrits auprès de la BNDES qui représentent un montant de 6 millions d'euros à fin décembre 2019).

La nouvelle ligne de crédit confirmée de 2,0 milliards d'euros de Casino est soumise au respect de deux covenants financiers, testés trimestriellement et pour la première fois au 31 mars 2020. Ces covenants sont calculés au périmètre France et e-commerce :

- un ratio de dette brute ajustée ⁽¹⁾/EBITDA dont le niveau dépend des périodes de test (voir détail en note 11.5.4 des notes annexes aux états financiers consolidés) ;
- un ratio d'EBITDA/coût de l'endettement financier net qui doit être supérieur à 2,25x.

Les autres lignes confirmées de Casino, Guichard-Perrachon sont soumises au respect du ratio, testé chaque année au 31 décembre, de dette financière nette consolidée/EBITDA qui doit être inférieur à 3,5x. Au 31 décembre 2019, ce ratio était respecté (calcul différent en fonction des lignes, voir détail en note 11.5.4 des notes annexes aux états financiers consolidés).

Les financements de GPA, Éxito et Monoprix sont également soumis à des covenants. Au 31 décembre 2019, tous les ratios concernés sont respectés.

(1) "Emprunts et dettes financières" des segments France Retail et E-commerce tels que présentés en note 11.2.1.

L'analyse détaillée des risques de liquidité du Groupe figure à la note 11.5.4 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 (chapitre 2 du présent document).

II. RISQUES DE MARCHÉ

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Compte tenu de la diversification géographique de ses activités et de son niveau d'endettement, le Groupe est exposé à divers risques de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ risque de change : conversion des bilans et comptes de résultat de ses filiales hors zone euro et transactions pour les opérations qui ne sont pas réalisées en euros. Compte tenu des activités du Groupe au Brésil et au Colombie, le risque de conversion concerne principalement la variation du réal brésilien et du peso colombien par rapport à l'euro ; ▪ risque de taux d'intérêt : Le risque de taux d'intérêt est le risque pour le Groupe de voir augmenter le coût de son endettement en cas de hausse des taux d'intérêts. 	<p>La matérialisation du risque de change peut donc avoir un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe (en ce qui concerne le risque de conversion) et entraîner une perte financière (en ce qui concerne le risque de transaction).</p> <p>Au 31 décembre 2019, une augmentation de 10 % de la valeur de l'Euro par rapport au Réal Brésilien aurait eu un impact négatif de 1 124 millions d'euros sur les revenus totaux du Groupe, 39 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant, 10 millions d'euros sur le résultat net et 466 millions d'euros sur les capitaux propres. Une augmentation de 10 % de la valeur de l'Euro par rapport au Peso Colombien aurait eu un impact négatif de 291 millions d'euros sur les revenus totaux du Groupe, 14 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant, 1 millions d'euros sur le résultat net et 167 millions d'euros sur les capitaux propres.</p> <p>Le risque de transaction concerne principalement les achats de marchandises en dollars US.</p> <p>La matérialisation du risque de taux d'intérêt peut avoir un impact négatif sur le résultat financier du Groupe.</p> <p>À structure d'endettement financier net et politique de gestion constantes, une hausse annuelle uniforme des taux de 100 points de base aurait conduit à une augmentation de 9,4 % du coût de l'endettement (soit une hausse de 33 millions d'euros). Une baisse des taux de 100 points de base aurait conduit à une diminution de 7,1 % du coût de l'endettement (soit une baisse de 25 millions d'euros). Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les cours de change, sont supposées rester constantes.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>La politique du Groupe vise à couvrir l'exposition au risque transactionnel pour les expositions budgétaires hautement probables (principalement achats de marchandises en dollars US). Le Groupe procède à des achats à terme de devise pour mettre en œuvre cette politique. Par ailleurs, quand des dettes financières sont libellées dans une autre devise que celle de l'entité emprunteuse, l'exposition de change est alors intégralement couverte.</p> <p>Pour gérer son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change, le Groupe utilise des instruments financiers standards 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.</p> <p>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, d'instruments non éligibles à la comptabilité de couverture, en ligne avec la politique en la matière d'un grand nombre d'entreprises.</p> <p>La gestion du risque de taux d'intérêt consiste à surveiller et à ajuster si nécessaire le ratio de couverture de la dette en fonction des prévisions d'évolution de taux. Les objectifs sont de gérer le risque d'évolution des taux d'intérêt et d'optimiser le coût de financement.</p> <p>Afin de mener cette politique, le Groupe utilise différents instruments standards, principalement des swaps de taux et des options de taux.</p> <p>Notamment, la dette brute de Casino, Guichard-Perrachon et Quatrim est principalement composée d'émissions obligataires émises à taux fixe et d'un Term loan B (respectivement 4 679 millions d'euros et 1 000 millions d'euros de montant nominal à fin décembre 2019). Des swaps de taux qui permettent de transformer l'exposition à un taux variable ont été adossés à une partie de la dette obligataire. Ainsi au 31 décembre 2019, le risque de taux lié à la dette obligataire de Casino, Guichard-Perrachon et au <i>Term Loan B</i> se décompose comme suit : 26 % à taux fixe (1 471 millions d'euros), 28 % à taux variable capé ou flooré (1 607 millions d'euros), et 46 % à taux variable (2 601 millions d'euros).</p> <p>La note 11.5.2 des notes annexes aux états financiers consolidés 2019 comprend une analyse de sensibilité à une variation de 100 points de base des taux d'intérêt.</p>	

L'analyse détaillée du risque de change figure à la note 11.5.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 (chapitre 2 du présent document).

4.3.3. Risques liés à la Responsabilité sociétale (ou sociale) de l'Entreprise - RSE

I. CHANGEMENT CLIMATIQUE

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Par ses implantations géographiques, le groupe Casino est exposé à des risques pays significatifs liés au changement climatique.</p> <p>Ces risques sont de différentes natures, puisque les dérèglements climatiques en cours peuvent avoir un impact à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les activités du groupe avec l'augmentation des événements climatiques extrêmes, et notamment : crue centennale en France (Paris), sécheresse ou pluies diluviennes au Brésil, inondations, tempêtes, glissements de terrains en Colombie. ▪ Sur l'offre de produits commercialisés par les magasins avec des changements des comportements d'achat des clients rapides et importants. ▪ Sur la chaîne d'approvisionnement avec des réglementations de plus en plus contraignantes pour livrer les livraisons en centre-ville, par exemple. ▪ Sur l'accès aux financements en cas de non-respect des objectifs de réduction des gaz à effet de serre liés à l'Accord de Paris. ▪ Sur l'image et la réputation de l'entreprise auprès des clients et des parties prenantes, exigeant des entreprises de lutter activement contre les dérèglements climatiques. 	<p>Les aléas naturels peuvent impacter la continuité des activités du Groupe ou affecter ses actifs, ses clients et ses collaborateurs et avoir des conséquences possibles sur ses activités et sa situation financière.</p> <p>L'augmentation de la fréquence des événements extrêmes peut avoir des conséquences directes sur l'activité du Groupe (interruption d'activité/difficulté d'approvisionnement) mais aussi indirectes : augmentation du prix des matières premières, perte de la saisonnalité des ventes des produits, hausse du prix de l'énergie, changement des habitudes de consommation, augmentation des primes des polices d'assurances.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>Le Groupe met en place des politiques et des actions afin de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre, et par là limiter l'ampleur du changement climatique.</p>	
<p>Le Groupe lutte contre le changement climatique par le déploiement d'une politique bas carbone cohérente avec les objectifs internationaux de réduction des Gaz à Effet de Serre (GES). Dans ce cadre, le groupe Casino s'engage à abaisser de 18 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 par rapport à 2015 sur les scopes 1 et 2. Ces engagements validés par la <i>Science Based Target Initiative</i> sont alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris visant à réduire l'augmentation des températures sur la surface de la terre de moins de deux degrés. Le groupe Casino agit sur les principaux postes d'émissions liés à ses activités. Chacune des entités du Groupe définit des plans d'actions.</p>	
<p>Le Groupe élabore des plans d'actions et met en place des mesures visant à réduire les effets de ces risques : par exemple, concernant les fuites de fluides frigorigènes, les équipements froid, chargés de fluides frigorigènes à fort pouvoir de réchauffement climatique, sont progressivement remplacés, et des actions de maintenance sont régulièrement effectuées pour limiter les fuites. Le transport de marchandises fait l'objet d'études pour minimiser le transport routier, au profit du fluvial, ou encore de l'électrique (France). Des plans de continuité d'activité sont également définis au niveau des entités.</p>	
<p>En complément, en 2019, le Groupe a poursuivi sa politique de couverture d'assurances sur ces risques. En France la limite de couverture des événements naturels est de 400 millions d'euros, sauf pour les inondations dont la limite est à 100 millions d'euros. À l'international, les couvertures événements naturelles interviennent entre 80 millions d'euros et 160 millions d'euros selon les pays.</p>	

Des informations complémentaires sont communiquées dans le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

II. RISQUES LIÉS À LA QUALITÉ ET À LA SÉCURITÉ PRODUITS

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Garantir la traçabilité et la sécurité des produits et respecter les normes d'hygiène et de sécurité dans les magasins est un enjeu majeur. De la définition des cahiers des charges jusqu'à l'exploitation des magasins, le Groupe doit veiller à assurer la commercialisation de produits sûrs, sains et de qualité.</p> <p>La vente de produits alimentaires destinés à la consommation humaine expose à des risques sanitaires tels que contamination produit, intoxication alimentaire, mauvais étiquetage ou altération du produit. La crise sanitaire peut être causée par un défaut de qualité/conformité/sécurité des produits ou un défaut d'application des procédures de retrait/rappel des produits, entraînant une intoxication alimentaire.</p>	<p>La survenance d'événements tels que contamination produit, mauvais étiquetage ou altération produit peut nécessiter des retraits de produit ou des rappels ou une destruction du stock et entraîner une publicité négative, la fermeture temporaire d'entrepôts et des coûts significatifs de mise en conformité ou de remédiation. Le Groupe peut également faire l'objet de plaintes ou de poursuites pour maladie, blessure ou décès, constaté ou présumé, lié à une contamination produit ou à d'autres incidents mettant en cause la sécurité et la qualité des produits vendus par le Groupe.</p> <p>Un procès médiatisé ou un rappel de produit de grande ampleur ou tout autre événement entraînant une perte de confiance des consommateurs dans la sécurité et la qualité des produits du Groupe pourrait entacher la marque, la réputation et l'image et avoir des impacts négatifs sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, les perspectives de croissance et les performances financières.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>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, ainsi que la réalisation de plans de contrôles analytiques sur les produits.</p> <p>De plus, la Direction de la 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.</p> <p>Des procédures de retrait et de rappel de produits défectueux ou non conformes sont formalisées et mises en œuvre environ deux cents fois chaque année pour des motifs variés. Les retraits pouvant avoir des atteintes portant de graves dangers pour la santé des consommateurs restent exceptionnels. Toutefois, malgré des procédures internes éprouvées comme robustes, une série de facteurs inhabituels, a encouragé le Groupe à accélérer, dès le début de l'année 2018, le déploiement de son dispositif de blocage en caisse des références incriminées, et l'actualisation de l'outil retrait/rappel de produits. D'autre part, afin de mettre en place un système d'alerte efficace et des actions proportionnées à chaque situation, une démarche d'évaluation de la gravité du contexte des retraits/rappels a été expérimentée et déployée.</p>	

Des informations complémentaires sont communiquées dans le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

III. IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>De par ses activités, le Groupe est exposé aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement, tant sur un plan social qu'environnemental.</p> <p>Les impacts sociaux concernent le respect, par ses fournisseurs, des droits humains et des libertés fondamentales : abolir le travail d'enfants et le travail forcé, lutter contre les discriminations, garantir la liberté d'association, délivrer un salaire minimum, assurer la santé et la sécurité des travailleurs, etc.</p> <p>Le Groupe veille également aux impacts environnementaux des activités de ses fournisseurs liés à la pollution des eaux et des sols, aux émissions de gaz à effet de serre, à la déforestation, à la gestion durable des ressources et à la gestion des déchets.</p>	<p>Le Groupe peut faire l'objet de sanctions en cas de non-respect des dispositions de la loi du 27 mars 2017 (devoir de vigilance) et des engagements pris par le groupe tel que <i>Global Compact</i>.</p> <p>Les impacts potentiels sont aussi liés à la dégradation de l'image et de la réputation du Groupe, avec des conséquences possibles sur ses activités, sa notation extra-financière et sa situation financière.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<p>Le Groupe veille à une gestion responsable de sa chaîne d'approvisionnement, tant sur ses aspects sociaux qu'environnementaux.</p> <p>L'un des axes prioritaires de la politique RSE est de contrôler et d'améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Les risques sociaux, humains et environnementaux des fournisseurs et des filières du Groupe sont ainsi évalués à échéance régulière, dans le cadre de la revue annuelle de la cartographie des risques. Un Comité Devoir de vigilance, mis en place en 2017, est notamment en charge d'analyser les résultats de la cartographie des risques et de s'assurer de l'existence des plans d'action d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves. Les fournisseurs à marque propre dont les produits contiennent de l'huile de palme et les fournisseurs de viande bovine au Brésil font l'objet de procédures d'évaluation régulière et d'actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves. Enfin, une démarche spécifique de contrôle des fournisseurs des produits à marque propre (dont textile) situés dans les pays à risque complète le dispositif de conformité sociale et environnementale des fournisseurs du Groupe.</p>	

Des informations complémentaires sont communiquées dans le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

4.3.4. Risques juridiques et réglementaires

RISQUES LIÉS À LA CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations locales très variées, notamment droit du travail, droit de la concurrence, droit de la distribution et de la consommation, droit de l'urbanisme, réglementation sur la protection des données personnelles, droit de la santé et de l'environnement.</p> <p>Les risques liés à une non-conformité à la loi Sapin II, consacrée sur la lutte contre la corruption, et à une non-conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) sont considérés comme les plus importants parmi les risques de conformité légale et réglementaire en raison à la fois du caractère récent des réglementations applicables et de l'impact d'une éventuelle non-conformité en termes de sanctions et de réputation.</p> <p>Le Groupe reçoit et gère certaines informations financières personnelles concernant nos clients et employés. Le Groupe a recours à des tiers prestataires de services pour traiter les paiements effectués par les clients ayant recours aux cartes bancaires et cartes de crédit. Nos opérations "en ligne" reposent sur la transmission sécurisée d'informations confidentielles via des réseaux publics, incluant les paiements dématérialisés. La protection des données concernant nos clients et nos collaborateurs est également un enjeu majeur.</p> <p>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, de conformité et de sécurité des produits, et d'établissements classés (stations-service).</p>	<p>En dépit des mesures mises en œuvre pour se conformer aux réglementations applicables à ses activités, le Groupe ne peut garantir l'absence de risques en raison notamment du renforcement et de l'accroissement des moyens et dispositifs de régulation, d'investigation, d'enquête et de contrôle, ainsi que des sanctions éventuellement applicables y afférentes. La matérialisation d'un tel risque pourrait avoir un effet défavorable sur les activités du Groupe, ses résultats ainsi que sur sa réputation.</p>
<h4>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Direction Juridique Groupe s'assure de la conformité des activités du Groupe aux lois et règlements applicables. Les dirigeants des entités et leurs délégués sont responsables de la conformité de leurs activités au droit applicable du pays d'implantation de l'entité. La Direction des Risques et de la Conformité Groupe s'assure, quant à elle, en collaboration avec la Direction Juridique Groupe et les départements dédiés au sein des entités de l'identification des risques liés aux lois et règlements et de la bonne application des contrôles afférents. ▪ Des actions de sensibilisation ont été prises dès 2016 sur la mise en place du Règlement européen sur la protection des données personnelles et des autres textes qu'il a suscité. Un Comité mensuel <i>Data Compliance</i> a été mis en place afin de suivre l'état des actions de conformité "Protection des données personnelles" menées par les enseignes, arbitrer des positions de conformité sur des problématiques inter-enseignes et discuter et anticiper les enjeux opérationnels posés par l'évolution de la réglementation. ▪ Un Comité d'éthique Groupe a été mis en place en 2016, un Comité de pilotage chargé de s'assurer du déploiement des dispositions contenues dans la loi Sapin II a été mis en place en janvier 2017. Plusieurs structures nouvelles (Déontologues, Direction des Risques et de la Conformité) ont également été créées avec pour missions de rédiger, mettre en place les procédures nécessaires et garantir la conformité du Groupe au régime institué par cette loi. 	
<p>Les actions déployées dans le cadre de la mise en œuvre du programme de conformité de lutte contre la corruption sont décrites au paragraphe IV "Éthique et conformité" du chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".</p>	

4.4. ASSURANCES – COUVERTURE DES RISQUES

Présentation générale de la politique d'assurance

Le Groupe centralise sa politique d'assurance pour garantir une cohérence, une mutualisation des couvertures d'assurances et bénéficier d'économies d'échelle, lorsque la réglementation et les contraintes opérationnelles le permettent.

La Direction des assurances, rattachée à la Direction financière du Groupe, a notamment pour missions :

- de contribuer à la culture du risque ;
- de participer à l'identification, l'analyse et aux transferts des risques opérationnels ;
- de définir et coordonner les politiques d'assurances (vie et non-vie) en France et à l'international ;
- d'assurer le contrôle et la gestion de la captive de réassurances ;

- de gérer et/ou de superviser l'instruction des sinistres ;
- de contribuer aux dispositifs de gestion des crises ; et
- de soutenir la distribution de produits d'assurances (assurances affinitaires, couvertures d'assurances des franchisés).

Pour l'assister, le Groupe s'appuie sur des courtiers, des cabinets d'ingénieries et d'expertises-conseils 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. Le Groupe souscrit plusieurs programmes d'assurances internationaux. 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.

Éléments d'appréciation des coûts et des couvertures d'assurances

AUTO-ASSURANCE

Afin de maîtriser et contrôler le financement de ses risques, le Groupe a poursuivi en 2019 sa politique d'auto-assurance, notamment concernant les sinistres de fréquences et de faibles ampleurs, dont l'essentiel affecte la responsabilité civile et les dommages aux biens.

Au-delà des franchises, l'auto-assurance du Groupe repose également sur sa filiale de réassurance basée au Luxembourg ("captive de réassurance") qui intervient principalement sur le financement des risques de dommages aux biens. En 2019, le Groupe a maintenu le plafond des engagements de sa filiale de réassurance à 10 millions d'euros par an.

Cette stratégie permet de renforcer la maîtrise des risques, la gestion des contentieux et d'optimiser les primes d'assurances payées par le Groupe.

SYNTHÈSE DES COUVERTURES D'ASSURANCES

Le Groupe a maintenu sa politique de rationalisation des programmes d'assurances couvrant l'ensemble de ses filiales en France et à l'international.

Ces programmes d'assurances correspondent à ceux de l'exercice 2018 et sont toujours valides. Ils ne peuvent être considérés comme permanents à raison de l'évolution des risques et des activités à couvrir mais aussi du fait de la sinistralité, des arbitrages ou ajustements pouvant être décidés par le Groupe pour tenir compte notamment, des évolutions des couvertures et des conditions tarifaires du marché de l'assurance.

PROGRAMME DE DOMMAGES AUX BIENS (Y COMPRIS LA PERTE D'EXPLOITATION, LES CATASTROPHES NATURELLES ET LES VIOLENCES POLITIQUES)

Ce programme de dommages aux biens a pour objectif de protéger les actifs du Groupe. Il couvre notamment les risques d'incendie, de dégât des eaux, d'explosion, des catastrophes naturelles, d'actes de terrorismes et de violences politiques, d'effondrement, de dommages électriques, de pertes d'exploitations et les risques locatifs.

En 2019, le Groupe a renouvelé son programme, en maintenant la limite contractuelle d'indemnité (LCI) à 400 millions d'euros par sinistre et par an. En France la limite de couverture des événements naturels est également de 400 millions d'euros, sauf pour les inondations dont la limite est à 100 millions d'euros. À l'international, les couvertures événements naturels interviennent entre 80 millions d'euros et 160 millions d'euros selon les pays. Les actes de terrorismes et de violences politiques sont, respectivement, couverts à hauteur de 148 millions d'euros en France et 150 millions d'euros à l'international.

PROGRAMME DE RESPONSABILITÉ CIVILE GÉNÉRALE

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, d'une erreur, d'une omission ou d'une négligence dans la réalisation d'une prestation et/ou l'exploitation de ses activités. Le plafond de couverture du programme d'assurance de responsabilité civile générale est de 75 millions d'euros, dont 75 millions d'euros par sinistre et par an en responsabilité civile professionnelle.

LES AUTRES PROGRAMMES D'ASSURANCES (OBLIGATOIRES OU FACULTATIVES)

En fonction de la spécificité de certaines activités ou de certains risques, des programmes d'assurances complémentaires ou distinctifs sont souscrits sur des bases internationales ou nationales, en concertation avec les filiales, soit pour répondre à une nécessité de proximité de gestion, soit pour des raisons réglementaires ou budgétaires.

Ces programmes d'assurances concernent notamment les polices suivantes :

- Régimes santé et prévoyance en France ;
- Polices de responsabilité civile ;
- Polices de responsabilité civile atteinte à l'environnement ;
- Polices de responsabilité civile professionnelle de syndic et ou gestionnaire immobilier ;
- Polices des véhicules terrestres à moteur (police dite "flotte") ;
- Polices construction : dommages ouvrage/constructeur non-réalisateur/tous risques chantiers ;
- Polices de dommages et pertes de marchandises transportées ;
- Polices de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- Polices de "cybercriminalité" ;
- Polices fraude.

Le Groupe estime que les garanties et les limites de ces programmes d'assurances centralisés correspondent à celles généralement souscrites par des entreprises de même taille et sur le même secteur. Lorsque la législation le permet, le Groupe poursuivra sa politique de centralisation des polices d'assurances en souscrivant des programmes d'assurances mondiaux afin d'améliorer et/ou d'augmenter les couvertures et la gestion des risques, dans les domaines qui l'exigent, tout en maîtrisant les coûts associés.

4.5. PROCÉDURES DE SAUVEGARDE DES MAISONS MÈRES DE LA SOCIÉTÉ – MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GOUVERNANCE

La majorité du capital et des droits de vote de la société Casino Guichard Perrachon (la "Société"), est détenue par la société Rallye S.A. ("Rallye"). Rallye (et ses filiales Cobivia, HMB et Alpétrol), ainsi que ses maisons-mères Foncière Euris, Finatis et Euris ont été placées le 23 mai 2019 en procédures de sauvegarde par jugements du Tribunal de Commerce de Paris. La procédure de sauvegarde, vise à protéger les entreprises faisant face à des difficultés qu'elles ne parviennent pas à résoudre, sans être pour autant insolvables, en leur donnant un temps suffisant pour organiser la restructuration de leur dette et assurer leur pérennité. Les procédures ont pour effet un gel du passif financier de ces sociétés.

Le Groupe Casino n'est pas concerné par ces procédures de sauvegarde et a poursuivi ses activités et sa stratégie en particulier, de réduction de son endettement conformément à son plan d'affaires et son plan de cession d'actif depuis le début de celles-ci.

L'ouverture de la procédure de sauvegarde de Rallye a eu notamment deux impacts immédiats au niveau de la Société :

- l'abaissement par S&P de la notation du Groupe Casino le 28 mai 2019, à B sous surveillance négative (auparavant BB perspective négative), et le 31 mai 2019, l'abaissement par Moody's de sa notation du Groupe à B1, perspective négative (auparavant Ba3 perspective négative) ;
- la réduction de l'encours de titres négociables à court terme ("NEU CP").

Dans ce cadre, Casino a mis en œuvre une opération de renforcement de sa liquidité et de sa structure financière, laquelle a été finalisée le 21 novembre 2019 (pour plus d'informations se référer au chapitre 2).

Par jugements du 28 février 2020, le Tribunal de commerce de Paris a arrêté les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales Cobivia, HMB et Alpétrol, ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris.

Le groupe Casino a pris note des décisions du Tribunal, qui emportent pour ces sociétés des engagements financiers à partir de 2023 et confirmé poursuivre l'exécution de son plan stratégique 2020-2022 : accentuation du positionnement unique du Groupe sur les formats (premium, proximité, e-commerce) et géographies porteurs ; accélération sur les nouveaux métiers à forte croissance (énergie, data) ; en matière financière, priorité au désendettement et à la génération de cash-flows récurrents.

La Société a rappelé que les seules décisions prises à ce jour par le groupe Casino concernant son plan de cession et sa politique de dividendes sont celles déjà communiquées :

- un plan de cession d'actifs de 4,5 Md€ au total en France d'ici la fin du premier trimestre 2021 qui parachève la transformation commerciale du Groupe entamée depuis plusieurs années, dont 2,1 Md€ signés et 1,8 Md€ encaissés à ce jour ;
- aucune distribution de dividende pendant l'année 2020.

Les décisions sur les futures distributions seront prises en fonction de la situation financière du groupe, dans son intérêt social et dans le respect de sa documentation bancaire et obligataire.

4.5.1. Conflits d'intérêts potentiels

Dans le contexte de ces procédures et de l'exécution des plans de sauvegarde, des conflits d'intérêts potentiels pourraient survenir. Ainsi l'actionnaire majoritaire pourrait voter en faveur d'un accroissement de l'endettement, de la vente de certains actifs corporels, ce qui pourrait augmenter les obligations au titre du service de la dette ou réduire la capacité du Groupe à générer du chiffre d'affaires ou conduire à distribuer des dividendes au détriment de la situation financière du Groupe.

La perception de la procédure de sauvegarde par les diverses parties prenantes pourrait entraîner une perte de valeur du titre Casino et conduire les créanciers à être réticents à prêter à des conditions favorables ou à prêter tout court. Ceci pourrait également conduire les fournisseurs à tendre leurs conditions de paiement et les assureurs crédit à réduire ou suspendre leur couverture des fournisseurs du Groupe, bien que de tels problèmes n'aient pas été constatés à date.

Une inexécution du plan de sauvegarde pourrait aboutir à la mise en redressement judiciaire de Rallye, elle-même pouvant aboutir à la perte du contrôle de la Société par Rallye ou ses sociétés holdings. La Société a rappelé qu'une telle perte de contrôle n'aurait aucun impact juridique sur la dette de Casino et ne constituerait pas un cas d'exigibilité anticipée, que ce soit au titre de la documentation de financement bancaire ou de la documentation de financement obligataire de Casino (cf. Communiqué du 12 juillet 2019). La simple perte de contrôle de Casino par Rallye ou ses sociétés holding ne constituerait pas non plus un cas de changement de contrôle au titre des documentations bancaires et obligataires conclues en novembre dernier dans le cadre de l'opération de refinancement du Groupe et n'aurait ainsi pas d'impact sur cette nouvelle dette de Casino. Pour plus d'informations, se référer à la note 11 aux comptes consolidés.

4.5.2. Dispositif spécifique de gouvernance mis en place par la Société

Le Conseil d'administration réuni le 13 juin 2019, a décidé sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE, de mettre en place un dispositif spécifique de gouvernance dans le contexte de l'ouverture des procédures de sauvegarde au bénéfice des maisons-mères. Il a confié au Comité gouvernance et RSE le traitement des questions relatives aux procédures de sauvegarde et en particulier :

- les échanges d'informations avec Rallye et les autres maisons-mères du Groupe sur l'élaboration, la négociation et la mise en place des plans de sauvegarde des maisons-mères ;
- l'appréciation de la cohérence, entre d'une part, les orientations de l'activité de Casino telles que déterminées par le Conseil et d'autre part, les plans de sauvegarde élaborés par les holdings ;
- l'examen de toute délibération du Conseil d'administration en lien avec la mise en œuvre des plans de sauvegarde ou qui pourrait potentiellement être impactée par la mise en sauvegarde des maisons-mères (par exemple la mise en œuvre du plan de cession en cours et sa possible évolution, les éventuelles distributions de dividendes, ou l'examen de conventions avec des parties liées impliquant l'une des sociétés en sauvegarde).

Ce dispositif a pour objectif de s'assurer que les mécanismes de gouvernance en place au sein de Casino sont appropriés et notamment que le Conseil d'administration est en mesure de continuer à favoriser la bonne information de ses membres, prendre des décisions de manière impartiale et objective afin de préserver l'intérêt social de Casino et soit toujours en position d'identifier et d'encadrer les potentiels conflits d'intérêts au sein du Conseil.

Pour plus d'information sur la composition du Conseil, la structure et les équilibres de gouvernance de la Société, se référer aux chapitres 5.5.2, 5.5.3 et 5.5.5. du Document.

4.6. ATTAQUES SPÉCULATIVES SUR LE COURS DE BOURSE

- Pour mémoire, les sociétés Casino et Rallye avaient saisi fin 2015 l'Autorité des marchés financiers ("AMF") suite à la diffusion par la société Muddy Waters Capital, en pleine séance de bourse, d'un rapport contenant des informations fausses ou trompeuses sur le groupe Casino, précédée de la constitution de positions courtes sur les titres Casino et Rallye et ayant entraîné une chute brutale et importante des cours de Bourse. L'enquête ouverte en février 2016 a été clôturée, sans suite, le 17 décembre 2019 par l'AMF, laquelle a publié le même jour un communiqué de presse annonçant l'envoi à chacune des sociétés Casino et Muddy Waters Capital d'une lettre d'observations et précisant :

"La lettre d'observations adressée à la société CASINO porte sur la qualité de son information financière, au cours de la période 2013-2018, et notamment celle relative aux opérations qualifiées de "promotion immobilière". L'AMF a rappelé à la société CASINO l'importance du respect de la réglementation en la matière pour le bon fonctionnement du marché et la protection des investisseurs. L'AMF a également adressé une lettre d'observations à la société MUDDY WATERS CAPITAL portant sur la diffusion de recommandations d'investissement. La lettre d'observations rappelle plus particulièrement l'importance du respect des principes de probité, d'équité et d'impartialité qui s'imposent à toute personne émettant des recommandations d'investissement, y compris depuis l'étranger, dès lors que ces recommandations portent sur des titres admis aux négociations sur un marché réglementé et qu'elles sont accessibles depuis la France. Le Collège considère en effet que les communications de MUDDY WATERS CAPITAL constituent des recommandations d'investissement.

Par ailleurs, prenant en compte les pratiques qu'il a pu observer et les nombreux rapports produits sur le sujet au cours des dernières semaines, le Collège de l'AMF a prévu de communiquer au premier trimestre de l'année 2020 sur son approche et ses propositions concernant la question de l'activisme actionnarial."

- En outre, en septembre 2018, les sociétés Casino et Rallye ont de nouveau saisi l'AMF des nouvelles attaques spéculatives, subies depuis juin 2018, donnant lieu à des ventes à découvert d'une ampleur inédite, et à des emprunts massifs de titres Casino, ainsi qu'à des campagnes de désinformation, en vue de faire chuter artificiellement la valeur de leurs titres et de déstabiliser les entreprises, leurs salariés et actionnaires.
- À ce titre, elles ont également déposé en octobre 2018 une plainte pénale auprès du Procureur de la République Financier ainsi qu'en novembre 2018 une plainte pour dénonciation calomnieuse.
- Les attaques spéculatives contre les cours de bourse de Casino et de Rallye se sont poursuivies en 2019. Le titre Casino a ainsi enregistré une très forte baisse au mois d'avril, accentuée au mois de mai 2019. Compte tenu des nantissements supplémentaires d'actions Casino devant être donnés en garantie des tirages de leurs lignes de crédits, et des risques associés, Rallye et ses maisons-mères ont été contraintes de saisir le 21 mai 2019 le Tribunal de commerce de Paris pour être placées sous procédure de sauvegarde.
- Les enquêtes de l'AMF et du Procureur de la République ouvertes à l'automne 2018 sont en cours, à la connaissance de la Société.



Chapitre
5

**Rapport sur le
gouvernement
d'entreprise**

5.1. Synthèse de la gouvernance au 25 mars 2020299

5.2. Composition du Conseil d'administration301

5.3. Structure de gouvernance.....308

5.4. Informations sur les mandataires sociaux312

5.5. Conditions de préparation et d'organisation
des travaux du Conseil d'administration.....335

5.6. Informations sur les conventions visées
à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce353

5.7. Contrôle des comptes354

Le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 dernier alinéa du Code de commerce, a été examiné et approuvé par le Conseil dans ses séances des 25 mars 2020 et 27 avril 2020.

La partie du rapport relative à la composition du Conseil d'administration, à la politique de diversité appliquée à ses membres, aux mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale, aux limitations que le Conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général, au Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société, et aux conventions visées à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce est incluse dans le présent chapitre 5.

Le chapitre 6 intègre la partie du rapport présentant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, ainsi que les éléments des rémunérations versées ou attribuées au dirigeant mandataire social exécutif ainsi qu'aux autres mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice 2019 à raison du mandat tel que prévu par l'article 225-37-3 du Code de commerce, ainsi que la politique de rémunération des mandataires sociaux tel que prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, soumis respectivement aux votes contraignants *ex post* et *ex ante* de l'Assemblée générale annuelle.

Les dispositions statutaires relatives aux modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique prévus par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont présentées au chapitre 8, pages 393 et 395 respectivement. Le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital est

présenté au chapitre 7 page 379. Pour plus d'information sur les éléments composant le rapport sur le gouvernement d'entreprise, il convient de se référer à la table de concordance figurant en page 412 du présent Document d'enregistrement universel.

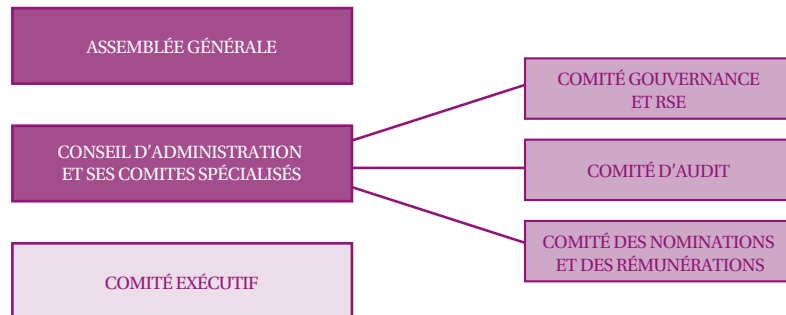
Le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été préparé par le secrétariat du Conseil en lien avec la Direction générale et la Direction juridique du Groupe. Pour l'établissement de ce rapport, il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en juin 2018 puis en janvier 2020, des recommandations du guide d'application de ce Code mis à jour en janvier 2019, du rapport d'activité 2019 du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des recommandations des actionnaires, d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financière.

Le projet de rapport a été présenté pour avis au Comité gouvernance et RSE et au Comité des nominations et des rémunérations pour les sujets entrant dans leurs domaines de compétence respectifs, lors de leurs réunions préalables à l'examen et à l'approbation du rapport par le Conseil d'administration.

Les Commissaires aux comptes exposent dans leur rapport sur les comptes annuels (cf. pages 151 à 154), que ce rapport comporte les informations requises au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce, qu'ils attestent de l'exactitude et la sincérité des informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, et qu'ils n'ont pas d'observation à formuler sur les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

5.1. SYNTHÈSE DE LA GOUVERNANCE AU 25 MARS 2020

Structure de la gouvernance

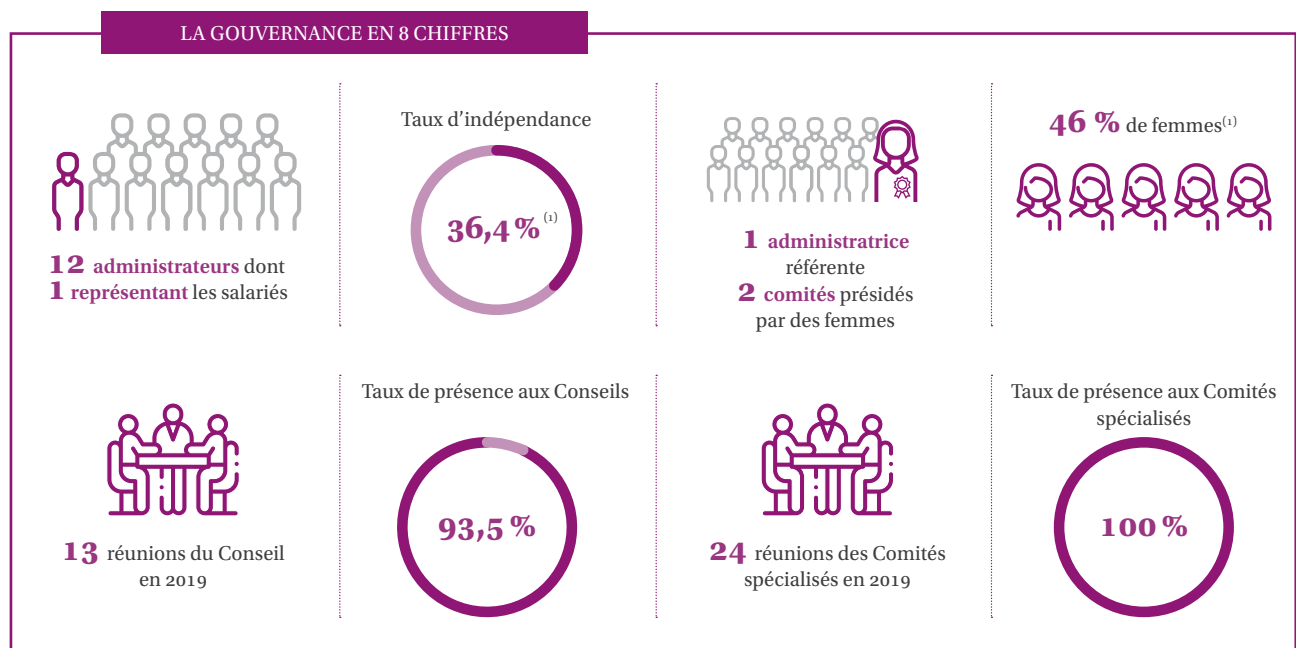


La société Casino, Guichard-Perrachon (“Casino” ou la “Société”) est contrôlée ultimement par la société Euris, société non cotée, dont M. Jean-Charles Naouri est le Président et l’associé majoritaire (cf. structure capitalistique présentée en page 381 du Document d’enregistrement universel).

Le Conseil d’administration de la Société, présidé par M. Jean-Charles Naouri, également Directeur général, est équilibré et engagé, avec ses trois Comités, aux meilleures pratiques de gouvernance :

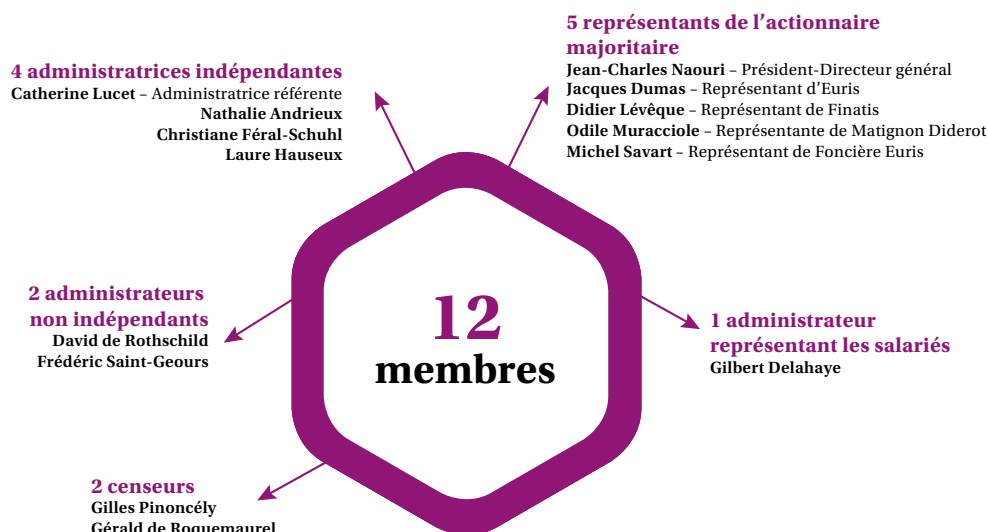
- Il contribue à la définition et veille à la mise en œuvre de la stratégie de croissance durable du groupe Casino dans l’intérêt de la Société et de ses parties prenantes.
- Il examine son fonctionnement régulièrement.
- Il met en place des processus adaptés pour identifier, prévenir et gérer les risques de conflits d’intérêt.

La gouvernance en 8 chiffres



(1) Hors prise en compte de l’administrateur représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef ou à la loi selon le cas.

Diversité du Conseil d'administration



Le Conseil d'administration a défini sa politique de diversité et revoit régulièrement sa composition.

Composition du Comité Exécutif



(1) À effet du 4 mai 2020.

Code de référence

Le Conseil d'administration se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (le "Code Afep-Medef"), en particulier, en vue de l'élaboration de son rapport sur le gouvernement d'entreprise lequel inclut les éléments sur la rémunération des mandataires sociaux (chapitres 5 et 6).

Le Code Afep-Medef révisé en janvier 2020, est disponible sur le site de la Société (<http://www.groupe-casino.fr>), sur le site du Medef (www.medef.com) et sur le site de l'Afep (www.afep.com).

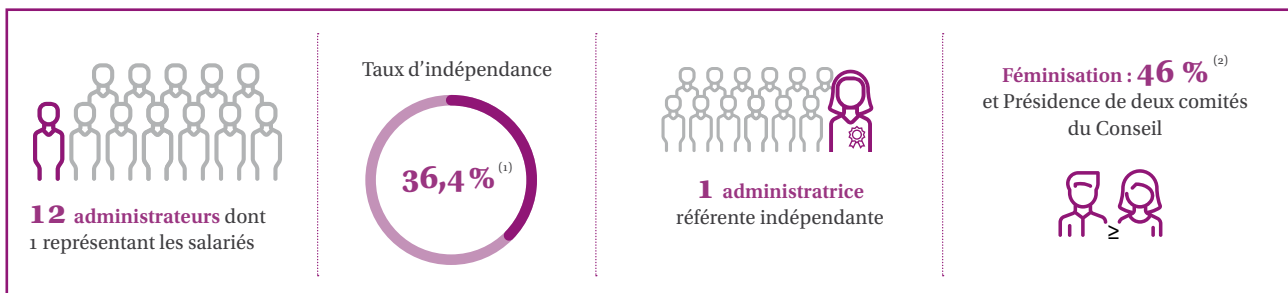
Dans le cadre de cette démarche, le Conseil s'appuie sur les travaux du Comité gouvernance et RSE, dédié aux thématiques de gouvernance et de responsabilité sociétale d'entreprise dont il a élargi les attributions en matière de RSE à la fin de l'année 2017. Eu égard au souci de

protection des intérêts minoritaires des différentes sociétés au sein du Groupe et de ses maisons-mères, il a par ailleurs mis en place depuis 2015 une procédure d'examen des conventions entre les parties liées au sein du Groupe pilotée par le Comité d'audit et confié au Comité gouvernance et RSE en juin 2019 une mission temporaire spécifique dans le contexte des procédures de sauvegardes ouvertes le 23 mai 2019 chez les maisons-mères de la Société (Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris). Ces aménagements et les missions confiées dans ce cadre à ces Comités traduisent la détermination du Conseil d'administration et de la Direction générale de veiller à l'application des meilleures pratiques de gouvernance.

L'appréciation de la mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef est présentée au paragraphe 5.5.6.

5.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.2.1. Composition du Conseil d'administration au 25 mars 2020 (date de l'arrêt des comptes 2019)



(1) Supérieur au minimum du tiers prévu par le Code Afep-Medef. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour calculer le taux d'indépendance conformément au Code Afep-Medef.

























(2) Hors prise en compte de l'administrateur représentant les salariés conformément à la loi.

Au 25 mars 2020, le Conseil d'administration est composé de douze administrateurs. Il comprend onze administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires et un administrateur représentant les salariés (désigné en mai 2017 par l'organisation syndicale la plus représentative) en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont unifiées et assurées par M. Jean-Charles Naouri, seul mandataire social dirigeant exécutif.

La durée du mandat des administrateurs est de trois années et le Conseil d'administration est renouvelé en partie chaque année. Les statuts prévoient la limite d'âge légale selon laquelle le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut pas être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions.

Le tableau ci-après présente de façon synthétique la composition du Conseil au 25 mars 2020 :

	Âge / Genre	Nationalité	Nb d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées ⁽³⁾	Indépendance	Date 1 ^{er} mandat	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au Conseil (an)	Participation aux Comités		
									Audit	Gouvernance et RSE	CNR
Dirigeant mandataire social											
Jean-Charles Naouri ⁽¹⁾ <i>Président-Directeur général</i>	71 / H	 	376 ⁽⁴⁾	-		2003	2022	17			
Administrateurs											
Nathalie Andrieux	54 / F	 	375	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2015	2021	5		M	P
Jacques Dumas ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Euris, administrateur</i>	67 / H	 	61 368			2015	2020	5			
Christiane Féral-Schuhl	62 / F	 	674	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2017	2020	3		M	
Laure Hauseux	57 / F	 	700	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2018	2021	2	M		M
Didier Lévêque ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Finatis, administrateur</i>	58 / H	 	275	-		2008	2022	12			
Catherine Lucet <i>Administratrice référente</i>	61 / F	 	445	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2011	2021	9	M		P
Odile Muracciole ⁽²⁾ <i>Représentante de la société Matignon Diderot, administrateur</i>	59 / F	 	0	-		2020	2022	-			
David de Rothschild	77 / H	 	400	-		2003	2020	17			M
Frédéric Saint-Geours	69 / H	 	350	-		2006	2020	14	P		M
Michel Savart ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Foncière Euris, administrateur</i>	57 / H	 	22 158	1		2011	2020	9			
Administrateur représentant les salariés											
Gilbert Delahaye <i>Administrateur représentant les salariés</i>	64 / H	 	2 144	0	N/A	2017	2020	3			M

(1) Représentants de l'actionnaire de contrôle.

(2) Mme Odile Muracciole a été désignée en qualité de représentante permanente de la société Matignon Diderot le 4 mars 2020 succédant à Mme Diane Coliche.

(3) Hors du groupe Casino/Euris (Sociétés Euris et ses filiales, et Casino, Guichard-Perrachon et ses filiales).

(4) Le Président-Directeur général détient par ailleurs le contrôle majoritaire de la Société par l'intermédiaire de la société Euris. (cf. Chapitre 7 section Actionnaire de contrôle).

P : Président. / M : Membre.

M. Gilles Pinoncély et M. Gérard de Roquemaurel assistent aux réunions du Conseil d'administration en leur qualité de censeurs nommés pour une durée de 3 ans (cf. section 5.2.6 Censeurs ci-après).

Chaque administrateur désigné par l'Assemblée générale 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. Cette exigence n'est pas applicable à l'administrateur représentant les salariés conformément à la loi.

5.2.2. Politique de diversité au sein du Conseil

Le Conseil d'administration veille à appliquer les principes du Code Afep-Medef concernant sa composition. Avec l'appui de son Comité gouvernance et RSE et de son Comité des nominations et des rémunérations, il évalue périodiquement sa taille, sa structure et sa composition de même que celles de ses Comités. Les nouvelles candidatures comme les propositions de renouvellement soumises à l'Assemblée des actionnaires prennent en compte les conclusions ressortant de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et font l'objet de recommandations du Comité des nominations et des rémunérations. La représentation des salariés au sein du Conseil a également été organisée conformément aux dispositions légales et aux statuts de la Société à compter de juin 2017 (voir sur ce point l'évolution ci-après résultant de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite "Loi Pacte").

La taille du Conseil est jugée appropriée. Le Conseil poursuit les objectifs de maintenir la diversité et la complémentarité des compétences techniques et des expériences, la représentation équilibrée des femmes et des hommes et une proportion d'administrateurs indépendants supérieure au seuil du tiers préconisé par le Code Afep-Medef pour les sociétés ayant un actionnaire de contrôle ce qui est le cas de la Société. L'accroissement de la représentation de personnalités internationales et de professionnels de la distribution est également recherché.

Les renouvellements et nominations d'administrateurs sont proposés afin de maintenir ou d'atteindre ces équilibres et disposer d'un ensemble de compétences en adéquation avec les activités du Groupe et sa stratégie de développement (commerce alimentaire en France et en Amérique latine, e-commerce alimentaire et non alimentaire et services associés, immobilier commercial, démarche de progrès RSE, stratégie multicanale et innovation digitale) et les missions techniques dévolues aux Comités du Conseil. Il est également tenu compte de leur volonté d'être associés au développement du Groupe, de leur adhésion aux valeurs éthiques et engagements de responsabilité sociétale du Groupe, et de leur disponibilité compte tenu de la fréquence des réunions du Conseil et des Comités.

Aucun objectif n'est fixé en terme d'âge au-delà du respect de la limite d'âge légal, le Conseil privilégiant la richesse et la complémentarité en termes d'expertise et d'expérience de ses membres.

Les renouvellements et nominations proposés aux Assemblées générales, ainsi que les évolutions dans la composition des Comités s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre de cette politique (cf. paragraphes 5.2.3 et 5.2.4 ci-après).

Les nouvelles candidatures sont proposées par des cabinets spécialisés externes sur la base des critères, profils et expertises ainsi exprimés par le Conseil et ses Comités et examinées par le Comité des nominations et des rémunérations. L'Administratrice référente et le Président-Directeur général sont également associés à la procédure de sélection.

La diversité de compétences en résultant au sein du Conseil est présentée au paragraphe 5.2.7 ci-après.

ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société a organisé en 2017 la représentation des salariés au sein de son Conseil d'administration dans le cadre du régime alors en vigueur des articles L. 225-27-1 du Code de commerce et suivants. M. Gilbert Delahaye a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au sein du groupe et a rejoint le Conseil d'administration en 2017 pour un mandat de 3 ans qui vient à terme à l'issue de l'Assemblée générale 2020. Il est membre du Comité des nominations et des rémunérations depuis le 15 décembre 2017.

Le Conseil d'administration a constaté que la modification des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce résultant de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite "Loi Pacte" avait pour conséquence de faire entrer Rallye, société-mère de Casino, dans le champ d'application de ce régime obligatoire sans dérogation possible, et ainsi à entraîner la sortie de sa filiale Casino, Guichard-Perrachon du champ d'application de ce régime du fait de la mise en place de cette représentation au niveau de sa maison-mère Rallye. Dès lors le mandat de M. Gilbert Delahaye ne pourra être reconduit à l'issue de l'Assemblée générale 2020. Le Conseil d'administration et les membres du Comité des nominations et des rémunérations ont remercié chaleureusement M. Gilbert Delahaye de sa contribution aux travaux du Conseil. Le Conseil a pris acte des démarches engagées par Rallye pour la mise en place de ce régime de représentation des salariés au sein de son Conseil d'administration à l'issue de son Assemblée générale 2020.

5.2.3. Évolution de la composition du Conseil en 2019

Assemblée générale du 7 mai 2019	Fins de mandat	Renouvellements	Nominations	Départ
	Jean-Charles Naouri	Jean-Charles Naouri	-	Sylvia Jay ⁽¹⁾
	Société Finatis (Didier Lévêque)	Société Finatis (Didier Lévêque)		
	Société Matignon Diderot (Diane Coliche)	Société Matignon Diderot (Diane Coliche) ⁽²⁾		
	Gilles Pinoncély (censeur)	Gilles Pinoncély (censeur)		

(1) Membre indépendant ayant démissionné le 29 juillet 2019.

(2) Mme Odile Muracciole a succédé à Mme Diane Coliche le 4 mars 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2019 a approuvé l'ensemble des propositions de renouvellement et de nomination d'administrateurs qui lui étaient soumises. Le Conseil d'administration, réuni à l'issue de celle-ci, a approuvé à l'unanimité la proposition de maintien de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et a reconduit M. Jean-Charles Naouri dans ses fonctions de Président-Directeur général sur les recommandations unanimes du Comité gouvernance et RSE et du Comité des nominations et des rémunérations.

Les membres du Conseil d'administration ont été informés par le Président de la démission de Mme Sylvia Jay, administratrice nommée le 11 mai 2012 conformément à sa lettre en date du 29 juillet 2019 soulignant que ses activités personnelles et ses activités

professionnelles hors de France ne lui permettaient plus de participer à l'ensemble des réunions ordinaires et exceptionnelles dans un contexte requérant un nombre de réunions accru et une forte mobilisation de l'ensemble des membres.

Suite à la démission de Mme Jay, la représentation des femmes reste conforme aux dispositions relative à l'équilibre entre les femmes et les hommes avec 46 % de femmes (5/11 hors prise en compte de l'administrateur représentant les salariés conformément à la loi). Le taux d'indépendance s'établit à 36,4 % (hors prise en compte de l'administrateur représentant les salariés) supérieur au seuil du tiers préconisé par le Code Afep-Medef. Le Conseil comprend une administratrice ayant une double nationalité.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS EN 2019

À l'issue de l'Assemblée du 7 mai 2019, la composition des comités est restée inchangée. En octobre 2019 Mme Laure Hauseux, membre du Comité d'audit a rejoint le Comité des nominations et des rémunérations, sur la proposition de celui-ci.

	Comité d'audit	Comité gouvernance et RSE	Comité des nominations et des rémunérations
À l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2019	Frédéric Saint-Geours (Président) Laure Hauseux ⁽¹⁾ Catherine Lucet ⁽¹⁾	Catherine Lucet ⁽¹⁾ (Présidente et Administratrice référente) Nathalie Andrieux ⁽¹⁾ Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾ Frédéric Saint-Geours	Nathalie Andrieux ⁽¹⁾ (Présidente) Gilbert Delahaye ⁽²⁾ Sylvia Jay ⁽¹⁾ David de Rothschild
À compter du 10 octobre 2019	Frédéric Saint-Geours (Président) Laure Hauseux ⁽¹⁾ Catherine Lucet ⁽¹⁾	Catherine Lucet ⁽¹⁾ (Présidente et Administratrice référente) Nathalie Andrieux ⁽¹⁾ Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾ Frédéric Saint-Geours	Nathalie Andrieux ⁽¹⁾ (Présidente) Gilbert Delahaye ⁽²⁾ Laure Hauseux ⁽¹⁾ David de Rothschild

(1) Membre indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés.

5.2.4. Composition du Conseil soumise à l'Assemblée générale 2020

Assemblée générale 2020	Fin de mandat	Renouvellements
	Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾ David de Rothschild Frédéric Saint-Geours Société Euris (Jacques Dumas) Société Foncière Euris (Michel Savart) Gilbert Delahaye ⁽²⁾	Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾ David de Rothschild Frédéric Saint-Geours Société Euris (Jacques Dumas) Société Foncière Euris (Michel Savart)

(1) Membre indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés. Du fait de la sortie de la Société du champ d'application du régime en vertu duquel il avait été désigné, le maintien d'une telle représentation ne peut plus être organisé.

Les mandats de Mme Christiane Féral-Schuhl, M. David de Rothschild, M. Frédéric Saint-Geours, de la société Euris, administrateur représentant l'actionnaire de contrôle, actuellement représentée par M. Jacques Dumas et de la société Foncière Euris, administrateur représentant l'actionnaire de contrôle, actuellement représentée par M. Michel Savart, viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

Sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, il est ainsi proposé à l'Assemblée générale de renouveler leurs mandats pour une durée de trois ans.

L'examen annuel de la représentation des membres indépendants a été menée par le Conseil d'administration sur la base des propositions du Comité des nominations et des rémunérations (cf. paragraphe 5.2.5 Les administrateurs indépendants ci-après).

Les biographies des administrateurs figurent en pages 312 et suivantes.

M. Jean-Charles Naouri, actionnaire de contrôle du Groupe et seul dirigeant mandataire social de la Société, assure les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis l'unification de ces fonctions par le Conseil d'administration du 21 mars 2005 (cf. paragraphe 5.3.1 Unicité des fonctions de direction ci-après).

DIVERSITÉ ET INDÉPENDANCE DU CONSEIL À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2020

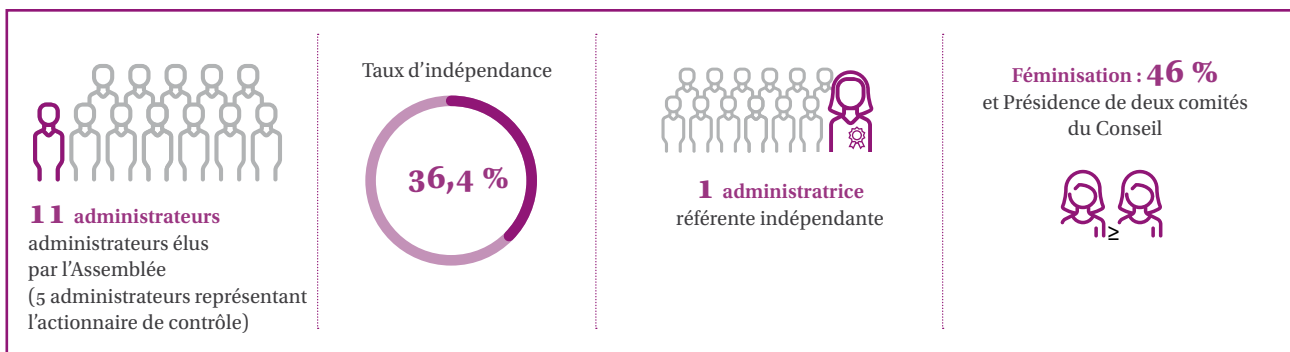
Dans ces conditions, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de ces propositions, et compte tenu de la sortie de la Société du champ d'application du régime des articles L. 225-27-1 du Code de commerce et suivants relatif à la représentation des salariés au sein des Conseils d'administration présentée ci-avant au paragraphe 5.2.2, à l'issue de l'Assemblée, le Conseil serait ainsi composé de onze mandataires sociaux. Il comprendrait 4 membres indépendants (soit un taux d'indépendance de 36,4 %), deux administrateurs extérieurs au Groupe non indépendants par application des critères du Code Afep-Medef, et cinq administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle, ces derniers ne bénéficiant pas de la majorité des voix au sein du Conseil d'administration.

La féminisation s'élèverait à 46 % (5/11).

La Société Maignon-Diderot, initialement représentée par Mme Diane Coliche est représentée depuis le 4 mars 2020 par Mme Odile Muracciole, Directrice juridique d'Euris.

Il dispose d'un ensemble de compétences en adéquation avec les activités du Groupe et sa stratégie de développement et les missions techniques dévolues aux Comités du Conseil. Les analyses de l'indépendance des membres et de la diversité des compétences représentées au sein du Conseil sont présentées aux paragraphes 5.2.5 et 5.2.7 ci-après.

Suivant l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil entend poursuivre la recherche d'un nouveau membre indépendant, pour renforcer le taux d'indépendance au sein du Conseil.



5.2.5. Les administrateurs indépendants

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, lors de l'examen annuel de sa composition, le Conseil d'administration a analysé la représentation des membres indépendants sur la base des propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil s'est référé à la définition donnée par le Code Afep-Medef et a considéré qu'un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

La situation d'indépendance de chaque administrateur dans la composition du Conseil qui résultera de l'Assemblée générale 2020 (si toutes les propositions de renouvellement sont approuvées), a été examinée au regard de l'ensemble des critères d'appréciation retenus par le Code Afep-Medef :

- **critère 1** : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ou de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- **critère 2** : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- **critère 3** : ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à un) client, fournisseur, banquier d'affaires ou 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 ;
- **critère 4** : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- **critère 5** : ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- **critère 6** : ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'indépendant intervient à la date des douze ans) ;
- **critère 7** : ne pas être un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- **critère 8** : ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société (au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel).

Le Conseil a examiné comme chaque année avec attention le critère des liens d'affaires significatifs (critère 3). Lorsque des courants d'affaires ou des relations ont été identifiés entre la Société ou le Groupe et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants exercent des fonctions ou des mandats, des éléments qualitatifs et/ou quantitatifs, parmi lesquels leur montant non significatif apprécié du point de vue de chacune des parties, le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné ou ne soit pas partie prenante dans la gestion de la relation, ou encore l'antériorité de la relation par rapport à la nomination, sont généralement pris en considération par le Conseil pour confirmer l'indépendance des administrateurs concernés.

Le Conseil d'administration a confirmé son analyse de l'indépendance de Mmes Nathalie Andrieux, Christiane Féral-Schuhl, Laure Hauseux lesquelles n'entretiennent directement ou indirectement aucune relation d'affaires avec la Société ou son Groupe qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, ainsi que celle de Mme Catherine Lucet.

Concernant Mme Catherine Lucet, le Conseil a confirmé son analyse que les relations commerciales entretenues entre le groupe Editis/Nathan, dont elle est dirigeante, et le groupe Casino en France n'étaient pas de nature à compromettre l'exercice de son indépendance de jugement au sein du Conseil ni susceptible de faire naître des conflits d'intérêts. Ces relations commerciales préexistaient longtemps avant sa nomination au sein du Conseil de Casino ; elles sont réalisées à des conditions normales et usuelles et n'ont jamais fait l'objet de signalement de conflit d'intérêts de quiconque. Au sein du groupe Casino, ce type d'achats est géré de façon autonome par la filiale dédiée Achats Marchandises Casino (AMC), les centrales d'achats ou par les filiales opérationnelles et le nombre de fournisseurs

référéncés est significatif. Le Conseil d'administration, après examen des volumes d'achats et de ventes, couverts par le secret d'affaires, respectivement réalisés par chacune des parties par rapport au total de leurs achats et ventes, tel qu'étudié par le Comité des nominations et des rémunérations, a par ailleurs constaté le caractère non significatif du flux commercial pour chacune des parties.

Mme Catherine Lucet a également confirmé l'absence de conflit d'intérêts et que, le cas échéant, elle s'abstiendrait de prendre part à tout débat ou toute décision du Conseil qui impliquerait l'une de ces sociétés conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Comme les années précédentes, M. David de Rothschild n'est pas considéré comme indépendant car entretenant des relations d'affaires considérées significatives avec le Groupe et/ou ses dirigeants. Sur la base du critère d'ancienneté du Code Afep-Medef, M. Frédéric Saint-Geours a perdu sa qualité d'administrateur indépendant lors de l'Assemblée 2018 ayant alors atteint une durée de mandat de douze ans. Nonobstant cette stricte application du critère du Code, le Conseil d'administration et l'ensemble des administratrices indépendantes considèrent que la liberté de jugement et l'indépendance intellectuelle et déontologique de M. Frédéric Saint-Geours sont intactes et unanimement reconnues et appréciées.

Les administrateurs représentants de l'actionnaire de contrôle seraient au nombre de cinq : MM. Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, Jacques Dumas, Didier Lévêque, Michel Savart et Mme Odile Muracciole ; ils ne disposent pas ainsi de la majorité des voix au sein du Conseil d'administration. Le tableau suivant présente l'analyse par le Conseil d'administration de la situation d'indépendance de chacun des administrateurs dans la composition du Conseil qui résulterait de l'Assemblée générale 2020 :

Administrateurs	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification Retenue
Nathalie Andrieux	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Laure Hauseux	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Catherine Lucet	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Frédéric Saint-Geours ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	Non Indépendant
David de Rothschild ⁽¹⁾	oui	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	Non Indépendant
Jean-Charles Naouri	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	Non Indépendant
Jacques Dumas, représentant de la société Euris ⁽¹⁾	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	Non Indépendant
Didier Lévêque, représentant de la société Finatis	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	Non Indépendant
Odile Muracciole représentante de la société Matignon Diderot	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	Non Indépendante
Michel Savart, représentant de la société Foncière Euris ⁽¹⁾	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	Non Indépendant

(1) Administrateur dont le renouvellement du mandat est proposé à l'Assemblée générale 2020.

À l'issue de l'Assemblée générale 2020, appelée à délibérer sur les renouvellements proposés, le Conseil d'administration serait ainsi composé de quatre membres indépendants sur onze (36,4 %) soit au-delà de la proportion du tiers préconisée par le Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées. Suivant l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil entend poursuivre la recherche d'un nouveau membre indépendant, pour renforcer le taux d'indépendance au sein du Conseil.

5.2.6. Censeurs

Les censeurs, nommés pour une durée de trois ans, assistent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative. Ils émettent tout avis ou observation qu'ils jugent opportun. Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq. L'âge limite pour l'exercice des fonctions de censeur est fixé à quatre-vingts ans.

M. Gérald de Roquemaurel a été désigné en qualité de Censeur par l'Assemblée générale du 15 mai 2018 après avoir exercé les fonctions d'administrateur de la Société durant 12 années.

Le mandat de M. Gilles Pinoncély, membre de la famille fondatrice Geoffroy Guichard, désigné en qualité de censeur en 2016, après avoir exercé les fonctions d'administrateur de la Société durant 13 années, a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2019. Compte

tenu de la limite d'âge statutaire, son mandat viendra à expiration en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

La présence des censeurs au Conseil d'administration permet d'enrichir les débats et les réflexions des administrateurs compte tenu de leurs expertises et de leur parfaite connaissance du Groupe, de ses opérations et du secteur de la distribution. À la demande du Comité d'audit, M. Gilles Pinoncély est invité à assister aux réunions du Comité auquel il fait part de ses avis ou observations compte tenu de sa grande expertise des opérations. Les censeurs sont tenus aux mêmes obligations de respect de la confidentialité et d'abstention d'effectuer des transactions sur titres que les administrateurs, dans les conditions précisées par le Code de déontologie boursière de la Société.

5.2.7. Diversité de compétences au sein du Conseil

La diversité des compétences au sein du Conseil est la suivante :

	Commerce Distribution	Digital Technologie Médias	Finance	Immobilier Gestion d'actifs	Industrie Transport Tourisme	Juridique	RSE	Expérience internat.	Expérience de Direction générale
Nathalie Andrieux ⁽¹⁾	*	*	*					*	*
Gilbert Delahaye ⁽²⁾			*				*		
Jacques Dumas ⁽³⁾	*		*	*		*			*
Christiane Feral-Schuhl ⁽¹⁾⁽³⁾		*				*	*	*	
Laure Hauseux ⁽¹⁾	*		*		*			*	*
Didier Lévêque			*	*					*
Catherine Lucet ⁽¹⁾	*	*	*					*	*
Odile Muracciole				*		*			*
David de Rothschild ⁽³⁾			*					*	*
Michel Savart ⁽³⁾			*	*				*	*
Frédéric Saint-Geours ⁽³⁾	*		*		*			*	*
Gilles Pinoncély ⁽⁴⁾	*								*
Gérald de Roquemaurel ⁽⁴⁾		*	*					*	*

(1) Membres indépendants.

(2) Administrateur représentant les salariés. Mandat prenant fin (et non renouvelable) à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

(3) Renouvellement soumis à l'Assemblée générale 2020.

(4) Censeurs.

Les mandats, fonctions et expertises des membres sont présentés de façon détaillée à la section 5.5 Informations sur les mandataires sociaux ci-après.

5.3. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

5.3.1. Unicité des fonctions de direction

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général qui ont été unifiées par le Conseil d'administration du 21 mars 2005 sont assurées depuis cette date par M. Jean-Charles Naouri, actionnaire de contrôle du Groupe et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Suite au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Charles Naouri lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2019, le Conseil d'administration a décidé le maintien de l'unicité des fonctions, jugé adapté au contexte d'une société avec un actionnaire de contrôle, et de reconduire M. Jean-Charles Naouri dans ses fonctions de Président-Directeur général sur les recommandations unanimes du Comité gouvernance et RSE et du Comité des nominations et des rémunérations et l'avis unanime des administratrices indépendantes.

Le Conseil considère que les enjeux stratégiques et financiers auxquels le Groupe doit faire face, nécessitent la poursuite d'une direction unifiée qui 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 administratrices indépendantes ont considéré à l'unanimité que le maintien de l'unicité des fonctions était souhaitable, les enjeux stratégiques et financiers auxquels le Groupe est confronté demandant un pilotage unifié que le Président-Directeur général est incontestablement le mieux à même d'assurer, accompagné par un Comité exécutif d'un excellent niveau.

UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

Conformément aux souhaits du Président-Directeur général, les pouvoirs de la Direction générale sont limités et une administratrice référente indépendante est chargée 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. La fonction d'administrateur référent a ainsi été créée à compter du 11 mai 2012 et confiée depuis cette date à un membre indépendant (cf. paragraphes 5.3.3. et 5.5.3. ci-après).

En complément, un ensemble de bonnes pratiques, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil, favorisent le maintien d'une gouvernance équilibrée. Elles sont essentiellement les suivantes :

- l'existence de Comités spécialisés préparant les travaux du Conseil et dont la Présidence est généralement confiée à un administrateur indépendant : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations, et le Comité gouvernance et RSE ;

- le respect des proportions d'administrateurs indépendants préconisées par le Code Afep-Medef, tant au niveau du Conseil d'administration que des Comités ;
- le suivi des opérations significatives ou stratégiques, ou l'étude de questions spécifiques, confiés au Comité d'audit ou à des Comités *ad hoc* composés d'administrateurs indépendants qui ont recours à des avis d'experts ;
- la tenue d'une réunion annuelle au moins des membres indépendants permettant de débattre sur tout sujet ; ces réunions pilotées par l'Administratrice référente sont notamment l'occasion de faire un point annuel sur le fonctionnement du Conseil et le suivi de la mise en œuvre des suggestions en découlant ;
- l'exercice par l'Administratrice référente indépendante de sa mission dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits d'intérêts et son rôle auprès des administratrices indépendantes ;
- la gestion stricte des conflits d'intérêts, la faculté donnée au Comité gouvernance et RSE de se saisir de toute question exceptionnelle qui ferait naître un conflit d'intérêt ainsi que la procédure d'examen des conventions entre parties liées confiée depuis 2015 au Comité d'audit en complément de l'examen des conventions réglementées et les expertises auxquelles le Comité a recours dans ce cadre (cf. section 5.5.5. Déontologie – Conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires ci-après) ;
- l'examen régulier des règlements intérieurs du Conseil et des Comités, et l'adaptation si nécessaire de leurs dispositions

Dans le cadre de ces bonnes pratiques, au cours de l'exercice 2019, suite à l'ouverture des procédures de sauvegarde au bénéfice des maisons-mères de la Société (Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris), le Conseil d'administration, sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE, a souhaité confier au Comité gouvernance et RSE, dans une formation élargie à l'ensemble des administratrices indépendantes, une mission temporaire spécifique et adaptée, visant à l'information régulière du Conseil sur l'évolution des procédures de sauvegarde et la préparation des plans de sauvegarde, l'étude des impacts sur Casino, et à s'assurer de la préservation de l'intérêt social de Casino dans le contexte de ces procédures (cf. paragraphes 5.5.1, 5.5.2 et 5.5.5 ci-après).

5.3.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général – Pouvoirs du Conseil d'administration

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.

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 500 millions 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,
 - toute cession 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 15 % des capitaux propres consolidés, appréciés à la clôture du dernier exercice. Le Directeur général rend compte au plus proche Conseil d'administration des opérations réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de cette dérogation.

L'ensemble de ces dispositions s'appliquent 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 Directeur général dispose d'autorisations annuelles spécifiques en matière de cautions, avals et garanties et opérations de financement, qui font l'objet d'un renouvellement sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE intervenu en décembre 2019 pour l'année 2020.

Ainsi le Directeur général est autorisé 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.

Le Directeur général est 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.

Le Directeur général est également 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, programme commun à la Société et sa filiale Casino Finance, et, à ce titre, à en fixer les caractéristiques et modalités et à mettre en œuvre toutes les opérations de marché y afférentes. Il est par ailleurs autorisé à émettre des billets de trésorerie pour un encours maximal de 2 milliards d'euros.

Il est également autorisé à procéder à des rachats d'obligations émises pour un montant annuel en nominal de 1 milliard d'euros et à en fixer les conditions et modalités.

Indépendamment de ces autorisations annuelles spécifiques, le Directeur général est autorisé à garantir au nom de la Société tous les engagements pris par la société Casino Finance pour le compte de tiers au titre :

- de la mise en œuvre d'émission d'obligations, y compris dans le cadre du programme EMTN, programme commun à la Société et à la société Casino Finance, et/ou de billets de trésorerie et/ou de titres de créance, ainsi que de la conclusion de tous emprunts, lignes de crédits confirmées, contrats de financement et avances de trésorerie dans la limite des mêmes plafonds spécifiques par opération ou par an que ceux fixés ci-dessus pour les autorisations annuelles sur les mêmes objets ;
- des opérations de change, instruments dérivés rattachés aux contrats-cadres ISDA ou aux conventions FBF conclus par Casino Finance, dans la limite d'un plafond de 100 millions d'euros par banque et dans la limite d'un montant global de 1,2 milliard d'euros.

5.3.3. Missions confiées à l'Administratrice référente

Aux termes de l'article 13 du règlement intérieur du Conseil, l'Administrateur référent est désigné, sur proposition du Président-Directeur général et après avis du Comité des nominations et rémunérations, parmi les membres indépendants du Comité gouvernance et RSE. L'Administrateur référent, garant du respect des équilibres de gouvernance, veille à ce que l'exercice des fonctions unifiées n'altère pas le bon fonctionnement du Conseil d'administration, par exemple en matière d'information des administrateurs, d'ordre du jour, et d'organisation des délibérations. Il ou elle joue un rôle essentiel dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.

Depuis le 15 mai 2018, Mme Catherine Lucet, assume cette fonction, succédant à M. Frédéric Saint-Geours.

L'Administratrice référente assure également la Présidence du Comité gouvernance et RSE en charge du suivi et de la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance et peut saisir le Comité de toute question soulevée dans le cadre de l'exercice de ses missions. Elle peut assister aux réunions des Comités dont elle n'est pas membre et a accès à l'ensemble de leurs travaux et aux informations qui sont mises à leur disposition.

Elle préside les réunions des administratrices indépendantes qui permettent de débattre sur tout sujet de leur choix et d'évaluer annuellement le fonctionnement du Conseil.

Elle assure ainsi une fonction de garante de la bonne gouvernance et de l'indépendance du Conseil d'administration. Elle veille à l'équilibre des pouvoirs et la protection des intérêts minoritaires.

Au cours de l'exercice 2019, le Comité gouvernance et RSE a ainsi proposé un aménagement temporaire de ses compétences visant à élargir ses missions suite à l'ouverture des procédures de sauvegarde au bénéfice des sociétés mères de Casino (Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris) (cf. paragraphes 5.5.1, 5.5.2 (Comité gouvernance et RSE) et 5.5.5 Déontologie – conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires). Elle est par ailleurs membre du Comité d'audit dont elle a assuré la présidence du 7 juillet 2015 au 15 mai 2018, et auquel est également confié l'examen ou le suivi des opérations significatives ou stratégiques, ou l'étude de questions spécifiques, de même que depuis 2015 l'examen des conventions entre parties liées, et depuis 2019, l'évaluation annuelle des conventions dites "courantes" conclues par la Société (cf. paragraphes 5.5.2 (Comité d'audit) et 5.5.5 Déontologie – Conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires). Par ailleurs, le Conseil lui a confié à deux reprises au cours de l'exercice des missions de dialogue avec des investisseurs sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

Le bilan d'activité de l'Administratrice référente est présenté en page 345 (cf. paragraphe 5.5.3 ci-après)

5.3.4. Le Comité exécutif

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'action 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 mois.

Le Comité exécutif, composé de treize membres, regroupe aux côtés du Président-Directeur général, les dirigeants des principales filiales du Groupe ainsi que les directeurs fonctionnels :

- Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général ;
- Hervé Daudin, Directeur des activités marchandises, Président d'achats marchandises Casino ;
- Peter Paul Estermann, Directeur général de GPA (Brésil) ;
- Franck-Philippe Geogin, Secrétaire général, Secrétaire du Comité exécutif ;

- Cécile Guillou, Directrice générale exécutive de Franprix ⁽¹⁾ ;
- Carlos Mario Giraldo Moreno, Président de Grupo Éxito (Colombie) ;
- Emmanuel Grenier, Président-Directeur général de Cdiscount et Directeur général de Cnova ;
- Karine Lenglard, Directrice de zones M&A et Participations ⁽¹⁾ ;
- Julien Lagubeau, Directeur général adjoint en charge des opérations ;
- David Lubek, Directeur financier ;
- Jean-Paul Mochet, Président de Monoprix et Président de Franprix ;
- Tina Schuler, Directrice générale de Leader Price, de Casino Supermarchés, de Géant Casino et de Casino Proximité ;
- Arnaud Strasser, Directeur du développement et des participations ; Vice-Président de GPA.

(1) À effet au 4 mai 2020.

REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DES COMITÉS DE DIRECTION ET MIXITÉ DANS LES POSTES À PLUS FORTE RESPONSABILITÉ

Les politiques de développement des ressources humaines (recrutement, formation, accompagnement, *mentoring*, gestion des carrières, mobilités transverses) poursuivies par le Groupe depuis plusieurs années visent à faire émerger et développer sans discrimination une diversité de potentiels, notamment féminins, pour alimenter les plans de succession des instances dirigeantes.

L'ensemble des actions déployées annuellement visent en particulier à permettre dans le temps une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités de direction des entités opérationnelles (*Business Units*) et du Comité exécutif du Groupe.

La Direction générale dispose d'un outil de pilotage des principaux indicateurs relatifs à la présence des femmes dans les *Business Units* lesquels ont pour objet de veiller à la mixité et à l'équité dans l'évolution professionnelle et sont consolidés aux 30 juin et 31 décembre de chaque année. Ces indicateurs mesurent en particulier l'évolution du % femmes au sein de l'encadrement supérieur (correspondant aux 2 niveaux de classification les plus élevés qui constituent des cadres supérieurs et dirigeants) et parmi les membres des Comités de direction en France.

Au 31 décembre 2019, la représentation des femmes s'élève à 28,9 % au sein de l'encadrement supérieur et à 31,1 % pour les 12 Comités de direction des *Business Units* France et des fonctions "Amont" (marchandises et flux).

Ces indicateurs permettent d'apprécier les résultats en matière de mixité sur les 10 % de postes à plus forte responsabilité en France au 31 décembre 2019.

Afin de progresser plus rapidement vers l'équilibre femmes-hommes, la nécessité d'actions complémentaires a été partagée en janvier 2020 par la Direction générale avec chacune des *Business Units* en France en vue d'en définir les modalités précises et d'en faire le rapport à la Direction générale en 2020. Dans une première étape, le Conseil d'administration a été informé de la décision de mettre en place des Comités talents exclusivement féminins afin d'identifier en profondeur l'ensemble des potentiels et permettre à la Direction des Ressources Humaines Groupe de proposer des plans de formation et de développement adaptés à chaque personne identifiée.

Par ailleurs, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 mars 2020, sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'introduire également un critère de RSE dans la politique de rémunération long terme du Président-Directeur général et des cadres-clés (plans LTI), et sélectionné au titre de l'un des deux critères de RSE retenus pour les plans à trois ans LTI 2020, le critère de féminisation de l'encadrement supérieur en France, avec un objectif cible pour 2022 de 34 % et un minimum de 32 %. Le Comité des nominations et des rémunérations suivra également la progression de ces objectifs (cf. Chapitre 6).

Le Comité exécutif du Groupe comptera trois femmes sur treize membres (soit 23 %) à compter du 4 mai 2020.

5.4. INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

M. JEAN-CHARLES NAOURI

Président-Directeur général

Date de naissance

8 mars 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle

1, cours Antoine Guichard – 42000 Saint-Étienne

Nombre de titres Casino détenus : 376

Biographie

Ancien élève de l'École normale supérieure (sciences), de l'Université de Harvard et de l'École nationale d'administration, M. 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. M. Jean-Charles Naouri exerce les fonctions de Président-Directeur général de Casino depuis mars 2005.

Fonctions principales

Président-Directeur général de Casino, Guichard-Perrachon (société cotée)

Président de la société Euris (SAS)

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 2022
Président du Conseil d'administration	4 septembre 2003	AGO à tenir en 2022
Directeur général	21 mars 2005	AGO à tenir en 2022

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors du groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Président du Conseil d'administration et Administrateur de la société Rallye (société cotée) ; ▪ <i>Chairman and Member of the Board of Directors</i> de la société Companhia Brasileira de Distribuição (société cotée – Brésil) ; ▪ Vice-Président et Administrateur de la Fondation d'Entreprise Casino ; ▪ Président de la Fondation Euris. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrateur et Membre du Comité de sélection, des nominations et des rémunérations de la société Fimalac ; ▪ Président d'honneur et administrateur de l'Institut de l'École normale supérieure.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Président-Directeur général et Administrateur de la société Casino Finance ;
- *Chairman and Director of the Board of Directors* de la société Cnova NV. (société cotée – Pays-Bas) ;
- *Chairman and Director of the Board of Directors* de la société Wilkes Participações (Brésil) ;
- Président de l'association "Promotion des talents".

MME NATHALIE ANDRIEUX

Administratrice indépendante

Date de naissance

27 juillet 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle

171, rue de l'Université – 75007 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 375

Biographie

Mme Nathalie Andrieux est diplômée de l'École supérieure d'informatique (Sup'Info) et de l'ESCP Europe. Elle rejoint le groupe La Poste en 1997, elle est nommée Directrice générale de Média Poste en 2004 et Présidente en 2009, puis elle devient Présidente de la Poste Numérique en 2012 jusqu'au mois de mars 2015. Elle avait auparavant exercé différentes fonctions au sein du groupe Banque Populaire, Casden (1993-1997) et Bred (1990-1993). Depuis le 2 avril 2018, Mme Nathalie Andrieux est Directrice générale de Geolid, entreprise de communication et de référencement digital, et Présidente-Directrice générale depuis le 16 mai 2019.

Fonction principale

Présidente-Directrice générale de la société Geolid

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice indépendante	12 mai 2015	AGO à tenir en 2021
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	7 juillet 2015	AGO à tenir en 2021
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021
Membre du Comité gouvernance et RSE	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'audit de la société Lagardère (société cotée) ;
- Administratrice et Membre du Comité stratégique de la société GFI Informatique

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Présidente de la société Mediapost Holding ;
- Administratrice des sociétés Docapost, Maileva et Mix Commerce ;
- Membre du Comité d'orientation des sociétés Cabestan, Matching, Mediapost, Media Prisme, Mediapost Publicité et SMP ;
- Membre du Comité d'investissement de la société Xange Capital 2 ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Xange Private Equity ;
- Membre du Comité stratégique de la société Idenum ;
- Membre du Conseil national du numérique ;
- Membre du Conseil scientifique de l'Institut Mines Telecom ;
- Présidente du Conseil d'administration de l'ENSCI-Les Ateliers* ;
- Membre (non-mandataire social) du Comité stratégique de la société Groupe Open* (société cotée).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.

M. GILBERT DELAHAYE

Administrateur représentant les salariés

(mandat venant à échéance ⁽¹⁾)

Date de naissance

15 septembre 1955

Nationalité française

Adresse professionnelle

1, cours Antoine Guichard – 42000 Saint-Étienne

Nombre de titres Casino détenus : 2 144

Biographie

Diplômé d'un DUT en techniques de commercialisation, M. Gilbert Delahaye a fait toute sa carrière au sein du groupe Casino. Entré dans le Groupe le 1^{er} janvier 1979 en tant que Directeur commercial de la branche proximité, il en devient le Contrôleur de gestion à compter de 1982 avant d'être nommé Directeur administratif et financier de franchise supermarchés de 1986 à 2001. De 2001 à 2010, il est nommé Directeur du développement durable au sein de la société Casino Services, puis Directeur des projets transverses RSE depuis 2010. Il est également Directeur adjoint des relations extérieures Casino Services depuis 2014.

Fonction principale

Directeur des projets transverses RSE de la société Casino Services

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur représentant les salariés	6 mai 2017 ⁽¹⁾	AGO du 17 juin 2020
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	15 décembre 2017	AGO du 17 juin 2020

(1) M. Gilbert Delahaye a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative et a rejoint le Conseil d'administration lors de sa première réunion suivant cette désignation, soit le 13 juin 2017.

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino

- Président du FCPE Casino ;
- Représentant permanent de la société Casino, Guichard-Perrachon au Conseil d'administration de la société Loire Télé.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Néant

(1) Non-renouvellement du fait de la sortie de la Société du champ d'application du régime en vertu duquel M. Delahaye avait été désigné.

MME CHRISTIANE FÉRAL-SCHUHL

Administratrice indépendante

(mandat soumis à renouvellement)

Date de naissance

21 mai 1957

Nationalité franco/canadienne

Adresse professionnelle

24, rue Erlanger – 75016 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 674

Biographie

Membre des barreaux de Paris (depuis 1981) et du Québec (depuis 2016), Mme Christiane Féral-Schuhl est diplômée de l'université de Paris II (maîtrise Droit des Affaires). Elle intègre successivement le cabinet international Serrero, Giroux & Buhagiar puis le cabinet Huglo-Lepage, et fonde ensuite en 1988 avec M. Bruno Grégoire Sainte-Marie, le cabinet FG Associés, spécialisé dans le droit des nouvelles technologies. En 1998, ils rejoignent avec leur équipe le cabinet international Salans pour constituer le Département Informatique, Technologies et Communication (ITC) du bureau de Paris, puis décident en 2006 de créer le cabinet de spécialité FERAL-SCHUHL/SAINTE-MARIE, cabinet classé depuis plus de dix années consécutives "incontournable" et "leading firm" dans les guides professionnels de référence, et désigné à plusieurs reprises "Law Firm of the Year in France".

Mme Christiane Féral-Schuhl est titulaire des certificats de spécialités en droit des nouvelles technologies, de l'informatique et de la communication et en droit de la propriété intellectuelle. Elle intervient plus particulièrement dans les matières du droit de l'informatique, de l'Internet, des médias et des télécommunications. Elle exerce également les fonctions de médiatrice, d'arbitre et de cyberarbitre.

Mme Christiane Féral-Schuhl a été Bâtonnier du Barreau de Paris en 2012 et 2013 (25 000 avocats), deuxième femme élue à ces fonctions dans l'histoire du Barreau de Paris. Elle a été membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) (2013-2015), co-Présidente de la Commission parlementaire de réflexion et de propositions *ad hoc* sur le droit et les libertés à l'âge du numérique (2014-2015) et membre du Conseil Supérieur des tribunaux administratifs et des cours d'appel administratives (CSTA CAA – 2016-2017). Elle est actuellement Présidente du Conseil National des Barreaux (CNB – 2018-2020).

Auteur de "Cyberdroit : le droit à l'épreuve de l'Internet" (Daloz Praxis – 8^e édition 2020), ouvrage de référence dans toutes les matières du numérique, elle a également publié de nombreux articles dans la presse spécialisée en informatique et participe à de nombreux débats et conférences sur les questions liées aux nouvelles technologies. Elle a reçu de nombreuses distinctions professionnelles.

Fonctions principales

Avocate au Barreau de Paris et au Barreau du Québec

Médiatrice agréée auprès du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP)

Médiatrice auprès de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)

Médiatrice en matière civile, commerciale et travail au Barreau du Québec

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice indépendante	5 mai 2017	AGO du 17 juin 2020
Membre du Comité gouvernance et RSE	15 mai 2018	AGO du 17 juin 2020

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- Membre du Comité de direction de la CARPA ;
- Présidente du Conseil National des Barreaux.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Membre du Haut Conseil de l'Égalité (HCEfh) ;
- Co-Présidente de la Commission Parlementaire de réflexion et de propositions sur le droit et les libertés à l'âge du numérique ;
- Membre du Conseil de l'Ordre des Avocats de Paris ;
- Membre du Conseil Supérieur des Tribunaux Administratifs et des Cours d'Appel Administratives (CSTA CAA) – désignée par le Président de la République comme personnalité qualifiée.

MME LAURE HAUSEUX

Administratrice indépendante

Date de naissance

14 août 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle

4, villa Schutz et Daumain – 92270 Bois-Colombes

Nombre de titres Casino détenus : 700

Biographie

Mme Laure Hauseux est diplômée de la Chambre de commerce Franco-Allemande, d'un MBA de l'ESCP Europe, d'un DESS Contrôle de gestion de l'Université Paris Dauphine et d'un *Executive MBA* de l'INSEAD. Mme Hauseux débute sa carrière en tant que *Financial Controller*, puis CFO chez Control Data France, puis rejoint la société Gérard Pasquier en 1995 en tant que CFO. À partir de 1997, elle exerce successivement les fonctions de *Group Financial Controller*, puis *Store Manager* chez FNAC. Elle prend ensuite les fonctions de CFO du Printemps et, en 2007, de Deputy CEO chez Conforama Italy, puis de *Vice-President Finance and Information Systems and Services* chez Inergy Automotive Systems. De 2010 à 2013, Mme Hauseux poursuit sa carrière chez Virgin Stores en tant que *Deputy General Manager*, puis en 2014 devient CEO chez GAC Group, société internationale d'Audit et de Consulting fonction qu'elle occupe jusqu'en juin 2017.

Fonction principale

Administratrice indépendante de sociétés

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice indépendante	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021
Membre du Comité d'audit	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	11 octobre 2019	AGO à tenir en 2021

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de la société ECG Holding SAS ;
- Membre du Comité de direction et Présidente du Comité d'audit de la société Obol France 1 ;
- Gérante de la SCI Le Nid.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Membre du Comité de direction et Présidente du Comité d'audit des sociétés PHM France Topco 19 et PHM France Holdco 19 ;
- Administratrice des sociétés Grande Armée Conseil España (Espagne) et Eidostech Consultores (Espagne) ;
- Gérante des sociétés GA Conseil et Grande Armée Conseil ;
- Directrice générale de la société GAC ;
- Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit de la société Zodiac Aerospace (société cotée).

MME CATHERINE LUCET

Administratrice indépendante

Date de naissance

3 février 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle

92, avenue de France – 75013 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 445

Biographie

Diplômée de l'École polytechnique (1979), de l'École des mines de Paris (1984) et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (1987), Mme 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, les dictionnaires Le Robert et la société d'édition de jeux sérieux Daesign et Présidente des Éditions Nathan et de Daesign.

Fonction principale

Directrice générale du Pôle Education et Référence d'Editis

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administratrice indépendante	28 février 2011	AGO à tenir en 2021
Administratrice référente	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021
Membre du Comité d'audit	19 juin 2012	AGO à tenir en 2021
Présidente du Comité gouvernance et RSE	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

Au sein du groupe Editis	Hors du groupe Editis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présidente des sociétés S.e.j.e.r et Daesign ; ▪ Présidente-Directrice générale de la société Librairie Fernand Nathan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Member of the Supervisory Board</i> de la société Brill (Pays-Bas).

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Présidente-Directrice générale de la société S.e.j.e.r ;
- Présidente de la société Dokeo TV ;
- Administratrice du Pôle de compétitivité Cap Digital.

M. DAVID DE ROTHSCHILD

Administrateur

(mandat soumis à renouvellement)

Date de naissance

15 décembre 1942

Nationalité française

Adresse professionnelle

23 bis, avenue de Messine – 75008 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 400

Biographie

M. David de Rothschild a dirigé le groupe Rothschild & Co SCA (ex-Paris-Orléans) de 2003 à 2018. En mai 2018, il a été nommé comme Président du Conseil de surveillance de Rothschild & Co SCA, dans le cadre d'un plan de succession à travers lequel son fils Alexandre de Rothschild lui a succédé en tant que Président de Rothschild & Co Gestion SAS, cette dernière étant Gérant et associé commandité statutaire de Rothschild & Co SCA. Il est le descendant de M. Mayer Amschel Rothschild, le fondateur de la dynastie Rothschild, et du Baron James de Rothschild, qui a créé une banque à Paris en 1812 sous le nom de Rothschild Frères. M. David de Rothschild s'est consacré aux métiers de la banque pendant plus de 40 ans et a travaillé dans différentes branches de la société familiale. Après la nationalisation de la Banque Rothschild Frères en 1981, M. David de Rothschild et son cousin, M. Éric de Rothschild, ont obtenu, en 1986, le droit de créer une nouvelle banque éponyme en France. En 2003, MM. David et Éric de Rothschild ont permis le rapprochement des branches anglaise et française de la famille devant aboutir en 2008 à la constitution de la holding familiale de tête Rothschild & Co Concordia SAS. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Fonction principale

Président du Conseil de surveillance de la société Rothschild & Co

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO du 17 juin 2020
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	15 mai 2018	AGO du 17 juin 2020

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

Au sein du groupe Rothschild

- Directeur général, Vice-Président du Conseil d'administration de la société Rothschild & Co Concordia ;
- Président des sociétés SCS Holding, Rothschild & Co Commandité, RCG Partenaires, RCI Partenaires, Cavour, Verdi, Aida, Financière Rabelais, Financière de Reux, Financière de Tournon ;
- Gérant de la société Béro ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Martin Maurel ;
- Administrateur unique du GIE Sagitas,
- *Chairman* de la société Rothschild & Co Europe BV (Pays-Bas).

Hors du groupe Rothschild

- Gérant des sociétés Rothschild Ferrières, SCI 2 Square Tour Maubourg, Société Civile du Haras de Reux ;
- Administrateur unique du GIE Five Arrows MM. de Rothschild Frères.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Président des sociétés Paris Orléans Holding Bancaire (POHB)*, Rothschild & Co Concordia, Rothschild & Co Gestion et Rothschild Martin Maurel Associés ;
- Gérant des sociétés RCB Partenaires, Rothschild & Cie et Rothschild Martin Maurel ;
- Administrateur des sociétés Compagnie Financière Martin-Maurel et Edmond de Rothschild ;
- Représentant permanent de la société Rothschild & Co Gestion, gérante de la société RCB Gestion ;
- *Chairman* de la société Rothschild & Co North America Inc. (États-Unis) ;
- *Vice-Chairman* de la société Rothschild & Co Bank AG (Suisse) ;
- *Member of the Board of Directors* des sociétés Continuation Investments NV (Pays-Bas), Rothschild & Co Concordia AG (Suisse), Rothschild & Co Continuation Holdings AG (Suisse), Rothschild & Co Holding AG (Suisse) et Rothschild Employee Trustees Ltd (Royaume-Uni).

* *Mandat ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.*

M. FRÉDÉRIC SAINT-GEOURS

Administrateur

(mandat soumis à renouvellement)

Date de naissance

20 avril 1950

Nationalité française

Adresse professionnelle

Campus Étoiles – 2, Place aux Étoiles – 93200 La Plaine Saint-Denis

Nombre de titres Casino détenus : 350

Biographie

Lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié de sciences économiques et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. 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 (1975-1986). Après avoir été adjoint au Directeur financier du groupe PSA de 1986 à 1988, M. 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. En janvier 2008, il est nommé 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 jusqu'en 2014. À partir de 2009, il a été membre du Directoire de Peugeot SA, Directeur financier et du Développement stratégique du groupe PSA Peugeot Citroën puis Directeur des Marques (Peugeot et Citroën) et 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. En novembre 2014 puis en juillet 2015, il est nommé, en Conseil des Ministres, Président du Conseil de surveillance de la SNCF jusqu'au 31 décembre 2019. D'avril 2016 à novembre 2017, il a été Vice-Président du Conseil National de l'Industrie.

Fonction principale

Membre du Conseil de surveillance de la SNCF (jusqu'au 31 décembre 2019)

Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	31 mai 2006	AGO du 17 juin 2020
Membre du Comité d'audit	31 mai 2006	AGO du 17 juin 2020
Président du Comité d'audit	15 mai 2018	AGO du 17 juin 2020
Membre du Comité gouvernance et RSE	7 juillet 2015	AGO du 17 juin 2020

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- Administrateur de la société nationale SNCF ;
- Administrateur des sociétés BPIFrance Investissement et BPIFrance Participations.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Vice-Président du Conseil National de l'Industrie ;
- Président du Conseil de surveillance de la SNCF*.

* Mandat ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.

SOCIÉTÉ EURIS

Administrateur

(mandat soumis à renouvellement)

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

Nombre de titres Casino détenus : 365

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	4 septembre 2003	AGO du 17 juin 2020

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

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

M. JACQUES DUMAS

Représentant permanent de la société Euris depuis le 9 février 2017

1^{re} désignation le 12 mai 2015

Date de naissance

15 mai 1952

Nationalité française

Adresse professionnelle

148, rue de l'Université – 75007 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 61 368

Biographie

Titulaire d'une maîtrise de Droit et ancien élève de l'Institut d'Études Politiques de Lyon, M. Jacques Dumas a débuté sa carrière en tant que Juriste puis Directeur administratif au sein de la Compagnie Française de l'Afrique Occidentale – CFAO – (1978-1986). Il exerce ensuite les fonctions de Secrétaire général adjoint du Groupe Rallye (1987), de Directeur des affaires juridiques du Groupe Euris (1994). Il est actuellement le Directeur général adjoint de la société Euris et Conseiller du Président de la société Casino, Guichard-Perrachon.

Fonctions principales

Conseiller du Président de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée)

Directeur général adjoint de la société Euris (SAS)

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors du groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none">Administrateur de la société Rallye (société cotée) ;Membre du Comité de surveillance de la société Monoprix(SAS) ;Représentant permanent de la société Euris au Conseil d'administration de la société Finatis (société cotée) et Membre du Comité d'audit.	<ul style="list-style-type: none">Administrateur et Membre du Comité des nominations et des rémunérations de la société Mercialys (société cotée) ;Gérant des sociétés Cognac-Parmentier et Longchamp-Thiers.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Président de la société GreenYellow ;
- Représentant permanent de la société Cobivia au Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée) ;
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de la société Rallye (société cotée) ;
- Membre du Comité d'audit, des risques et du développement durable de la société Mercialys (société cotée).

SOCIÉTÉ FINATIS

Administrateur

Société anonyme au capital de 84 646 545 euros

Siège social

83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris – 712 039 163 R.C.S. Paris

Nombre de titres Casino détenus : 380

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	15 mars 2005	AGO à tenir en 2022

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

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

M. DIDIER LÉVÊQUE

Représentant de la société Finatis depuis le 9 février 2017

1^{re} désignation le 29 mai 2008

Date de naissance

20 décembre 1961

Nationalité française

Adresse professionnelle

83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 275

Biographie

M. Didier Levêque 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

Secrétaire général de la société Euris (SAS)

Président-Directeur général de la société Finatis (société cotée)

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris

- Président-Directeur général et Administrateur de la société Carpinienne de Participations (société cotée) ;
- *Chairman and Chief Executive Officer* des sociétés Euristates Inc. et Euris Real Estate Corporation (EREC) (États-Unis) ;
- Président des sociétés Par-Bel 2 et Matignon Diderot ;
- *Member of the Supervisory Board* des sociétés Centrum Baltica, Centrum Development, Centrum Krakow, Centrum Poznan et Centrum Warta (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) ;
- *Co-Manager* de la société Silberhorn (Luxembourg) ;
- Membre et Trésorier de la Fondation Euris ;
- Membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations de la société Foncière Euris (société cotée) ;
- Membre du Comité d'audit de la société Rallye (société cotée) et membre du Comité de suivi de la sauvegarde Rallye ;
- Représentant de Matignon Diderot, Gérante de la SCI Penthièvre Neuilly.

Hors du groupe Casino/Euris

- Membre du Conseil d'administration de la société Wansquare.(SAS)

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- *Chairman of the Board of Directors* de la société Cnova N.V. (société cotée – Pays-Bas) ;
- *Chairman and Chief Executive Officer* des sociétés Euris North America Corporation* (ENAC) et Parande Brooklyn Corp.* (États-Unis) ;
- *Vice-Chairman and Non-executive Director of the Board of Directors* de la société Cnova N.V. (société cotée – Pays-Bas) ;
- *Member of the Supervisory Board* de la société Centrum Weiterstadt* (Luxembourg) ;
- *Director* de la société Euris Limited* (Royaume-Uni) ;
- Représentant permanent de la société Foncière Euris au Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée) ;
- Gérant de la société EMC Avenir 2.

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.

SOCIÉTÉ FONCIÈRE EURIS

Administrateur

(mandat soumis à renouvellement)

Société anonyme au capital de 148 699 245 euros

Siège social

83, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris – 702 023 508 R.C.S. Paris

Nombre de titres Casino détenus : 365

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	29 avril 2010	AGO du 17 juin 2020

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris

- Président des sociétés Marigny Foncière, Mat-Bel 2 et Matignon Abbeville ;
- Administrateur de la société Rallye (société cotée).

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Néant

M. MICHEL SAVART

Représentant permanent de la société Foncière Euris depuis le 9 février 2017

1^{re} désignation le 28 février 2011

Date de naissance

1^{er} avril 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle

83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 22 158

Biographie

M. 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.

Fonctions principales

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 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris

- *Chairman of the Management Board* des sociétés Centrum Serenada Sp. Zoo et Centrum Krokus Sp. Zoo (Pologne) ;
- Représentant permanent de la société Rallye au Comité de surveillance de la société Groupe Go Sport ;
- Représentant de la société Delano Holding, co-Gérante de la société Delano Participations ;
- Représentant de la société Foncière Euris, Présidente des sociétés Marigny Foncière, Mat-Bel 2 et Matignon Abbeville ;
- Représentant de la société Immat Bel, co-Gérante de la société Delano Holding ;
- Représentant de la société Marigny Foncière, co-Gérante des sociétés SCI Les Deux Lions, SCI Ruban Bleu Saint-Nazaire et Gérante des sociétés SCI Pont de Grenelle et SNC Centre Commercial Porte de Châtillon ;
- Représentant de la société Mat-Bel 2, Gérante des sociétés Immat Bel ;
- Co-Manager de la société Guttenbergstrasse BAB5 GmbH (Allemagne).

Hors du groupe Casino/Euris

- Administrateur, membre du Comité des investissements et membre du Comité d'audit, des risques et du développement durable de la société Mercialys (société cotée) ;
- Président de la société Aubriot Investissements.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

-
- *Chairman of the Management Board* de la société Centrum Riviera Sp. Zoo (Pologne) ;
 - Représentant permanent de la société Finatis au Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée) ;
 - Représentant de la société Matignon Abbeville, *Manager* des sociétés Centrum K Sarl et Centrum J Sarl et *Manager A* de la société Centrum NS Luxembourg Sarl (Luxembourg) ;
 - Représentant de la société Marigny Foncière, Présidente de la société Mat-Bel 2 ;
 - Représentant de la société Mat-Bel 2, Gérante des sociétés Marigny Fenouillet et Matbelys* ;
 - Représentant de la société Fenouillet Participation, Gérante de la société Fenouillet Immobilier ;
 - Représentant de la société Marigny Fenouillet, Gérante de la société Fenouillet Participation ;
 - Représentant de la société Immat Bel, Gérante de la société Marigny Fenouillet ;
 - Représentant permanent de la société Rallye au Conseil d'administration de la société Groupe Go Sport ;
 - Co-Manager des sociétés Einkaufszentrumam Alex GmbH et Loop 5 Shopping Centre GmbH (Allemagne) ;
 - Gérant de la société Montmorency ;
 - Membre du Comité des nominations et des rémunérations de la société Mercialys* (société cotée).
-

* *Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.*

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

Nombre de titres Casino détenus : 350

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 2022

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris

- Administrateur des sociétés Finatis et Foncière Euris (sociétés cotées) ;
- Gérant de la SCI Penthièvre Neuilly.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Néant

MME ODILE MURACCIOLE

Représentante permanente de la société Matignon Diderot depuis le 4 mars 2020

Date de naissance

20 mai 1960

Nationalité française

Adresse professionnelle

83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 0

Biographie

Titulaire d'un DEA de droit social, Mme Odile Muracciole a débuté sa carrière en tant que chef du service juridique du groupe pétrolier Alty. Elle rejoint, en 1990, le groupe Euris où elle exerce les fonctions de Directrice juridique.

Fonction principale

Directrice juridique de la société Euris (SAS)

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors du groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrice générale des sociétés Matignon Abbeville, Parinvest, Pargest et Parande ; ▪ Présidente des sociétés Pargest Holding et Saris ; ▪ Directrice de missions en droit social au sein de la société Casino Services ; ▪ Représentante permanente de la société Finatis au Conseil d'administration de la société Carpinienne de Participations (société cotée) ; ▪ Représentante permanente de la société Euris au Conseil d'administration de la société Foncière Euris (société cotée) ; ▪ Représentante permanente de la société Euris au Conseil d'administration de la société Rallye (société cotée) et Membre du Comité des nominations et des rémunérations ; ▪ Représentante permanente de la société Par-Bel 2 au Conseil d'administration de la société Finatis (société cotée) ; ▪ Représentante permanente de la société Saris, Gérante de la société Euriscom ; ▪ Membre du Conseil de surveillance de la société Centrum Development SA (Luxembourg) ; ▪ Administratrice de la Fondation Euris. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membre du Conseil d'administration de la société Wansquare(SAS)

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Représentante permanente de la société Saris (SAS) au Conseil d'administration de la société Rallye (SA) (société cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Centrum Krakow SA (Luxembourg).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.

M. GILLES PINONCÉLY

Censeur

Date de naissance

5 janvier 1940

Nationalité française

Adresse professionnelle

1, cours Antoine Guichard – 42000 Saint-Étienne

Nombre de titres Casino détenus : 4 000 en pleine propriété et 21 000 en usufruit

Biographie

Diplômé de l'École supérieure d'agriculture de Purpan à Toulouse, M. 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
Censeur	13 mai 2016	AGO à tenir en 2021

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du 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 et Membre du Comité d'audit de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée).

M. GÉRALD DE ROQUEMAUREL

Censeur

Date de naissance

27 mars 1946

Nationalité française

Adresse professionnelle

Rue de Belle Vue, 64 – Bruxelles 1000

Nombre de titres Casino détenus : 400

Biographie

Licencié en droit, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1970-1972), M. 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 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. M. Gérald de Roquemaurel abandonne ses fonctions chez Arjil en septembre 2015 et devient *Senior Adviser* chez Messiers-Maris.

Fonction principale

Gérant de BGR Partners (Belgique)

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Censeur	15 mai 2018	AGO à tenir en 2021

Autres mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- Administrateur de la société Baron Philippe de Rothschild

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Vice-Président de l'association Presse Liberté ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Baron Philippe de Rothschild SA ;
- Administrateur, Président et Membre du Comité des nominations et des rémunérations et Membre du Comité d'audit de la société Casino, Guichard-Perrachon.

Informations sur les membres du Conseil d'administration ayant cessé leurs fonctions

LADY SYLVIA JAY

Administratrice indépendante jusqu'au 29 juillet 2019 (démission)

Date de naissance

1^{er} novembre 1946

Nationalité britannique

Adresse professionnelle

38 Markham Street – London SW3 3NR, Royaume-Uni

Nombre de titres Casino détenus : 400

Biographie

Diplômée de l'université de Nottingham (Royaume-Uni) et chercheur à la *London School of Economics*, Lady Sylvia Jay, *Commander of the Order of the British Empire*, 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 M. 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 & Ireland, jusqu'au mois d'août 2013.

Fonction principale

Administratrice indépendante de sociétés

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société jusqu'au 29 juillet 2019

Mandat/Fonction	Date de nomination	Date de fin de mandat
Administratrice indépendante	11 mai 2012	29 juillet 2019
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	15 mai 2018	29 juillet 2019

Mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Hors du groupe Casino

- *Director* de la société Lazard Ltd (société cotée – États-Unis).

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Administratrice de la société Saint-Gobain (société cotée) ;
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de la société Lazard Ltd (société cotée – États-Unis) ;
- *Chairman* du Pilgrim Trust.

MME DIANE COLICHE

Représentante permanente de la société Matignon Diderot jusqu'au 3 mars 2020

Date de naissance

23 décembre 1977

Nationalité française

Adresse professionnelle

14-16, rue Marcel Bloch – 92110 Clichy

Nombre de titres Casino détenus : 42 185

Biographie

Diplômée de l'ESSEC et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'Université de Paris II – Assas, Mme Diane Coliche a été Directeur du M&A et des participations au sein du groupe Casino (2010-2016). Avant de rejoindre le groupe Casino, elle a travaillé au sein de la banque d'investissement Morgan Stanley en fusions-acquisitions à Paris et à Londres (2000-2010). Elle a rejoint le groupe Monoprix en janvier 2017 en tant que Directrice Finance et Développement et en est Directrice générale exécutive depuis septembre 2019.

Fonction principale

Directrice générale exécutive du groupe Monoprix

Mandats et fonctions exercés au sein de la Société jusqu'au 3 mars 2020

Mandat/Fonction	Date de désignation	Date de fin de mandat
Représentant permanent de la société Matignon Diderot, Administrateur	13 mai 2016	3 mars 2020

Mandats et fonctions exercés en 2019 et se poursuivant au 25 mars 2020

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors du groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présidente de la société Simonop' 1 Gestion ; ▪ Directrice générale de la société LRMD ; ▪ Membre du Comité de direction de la société Epicery. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membre du Conseil de surveillance de la société Rocher Participations.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

- Présidente de la société Beauty Monop' Plus* ;
- Directrice générale des sociétés Monop,et Monop'Station SAS* ;
- Gérante de la société Dailymonop' Plus* ;
- Membre du Conseil d'administration de la société Perspectivev* ;
- Présidente et Membre du Comité de surveillance de la société SMD* ;
- Représentant permanent de la société Messidor S.N.C., Membre du Comité de surveillance de la société Monoprix (SAS) ;
- *Director of the Management Board and Managing Director* de la société Géant Foncières BV (Pays-Bas) ;
- *Chief Executive Officer* de la société Latic LLC (États-Unis) ;
- *Non-Executive Director of the Board of Directors* de la société Big C Supercenter Public Company Limited (société cotée – Thaïlande).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2019.

5.5. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.5.1. Fonctionnement 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 des chartes des Comités spécialisés institués en son sein.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et toutes les fois qu'il le juge convenable. Les délibérations du Conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

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 fonctionnement du Conseil est régulièrement évalué dans les conditions précisées au paragraphe 5.5.4 ci-après.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur regroupe et précise les différentes règles d'organisation et de fonctionnement applicables au Conseil en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société. Il intègre également les principes de gouvernement d'entreprise dont il organise la mise en œuvre. Le règlement intérieur est examiné régulièrement par le Conseil afin de déterminer si ses dispositions doivent être adaptées ou précisées pour répondre à la réglementation en vigueur ou pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet d'un examen le 13 mars 2019 afin de refléter les pratiques de la Société et les évolutions du Code Afep-Medef révisé en juin 2018, et en dernier lieu le 25 mars 2020.

Le règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les attributions et les missions du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés et établit le principe de l'évaluation formalisée et régulière du fonctionnement du Conseil d'administration. Il précise également le mode de désignation et les missions confiées à l'administratrice référente. Il mentionne les limitations de pouvoirs du Président-Directeur général.

Les règles de déontologie, d'éthique et les principes de bonne gouvernance applicables aux membres du Conseil d'administration et intégrées au règlement intérieur, sont précisés au paragraphe 5.5.5 Déontologie – Conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires ci-après.

Le règlement intérieur 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.

Il est mis à la disposition des actionnaires dans le Document d'enregistrement universel (cf. chapitre 9). Le règlement intérieur du Conseil d'administration, les chartes des Comités du Conseil et le Code de déontologie boursière sont par ailleurs en ligne sur le site de la Société : <https://www.groupe-casino.fr/fr/le-groupe/gouvernance/>

INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – FORMATION

Les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées sont précisées par le règlement intérieur du Conseil.

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 mis à disposition de chacun des membres 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. Une plateforme sécurisée mise en place au cours de l'exercice 2016 a permis d'engager la dématérialisation des dossiers du Conseil et des Comités.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, la Direction générale communique au Conseil d'administration, très régulièrement, et 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 elles disposent 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.

Semestriellement, lors de réunions ou de séminaires spécifiques, les membres du Conseil d'administration bénéficient de présentations sur la stratégie du Groupe et le budget.

Le Directeur financier participe à toutes les réunions du Conseil. Les autres membres du Comité exécutif, les dirigeants des filiales du Groupe et les responsables fonctionnels y sont associés en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Entre les séances du Conseil, les administrateurs reçoivent toute information importante concernant la Société ou de tout événement affectant de manière significative la Société, les opérations ou informations qui leur ont été préalablement communiquées ou les sujets qui ont été débattus en séance. Ils sont invités aux réunions de présentation aux analystes des résultats financiers. La Direction générale, le Directeur financier et le secrétariat du Conseil sont à la disposition des administrateurs pour fournir toute information ou explication pertinente.

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers et secteurs d'activité, ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que sur des aspects comptables ou financiers afin de parfaire ses connaissances.

INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES

Lors de son entrée en fonction, chaque nouveau membre du Conseil reçoit un dossier d'accueil comportant toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Il bénéficie d'un parcours d'intégration qui peut être adapté selon les demandes et besoins formulés. Des entretiens avec les responsables des principales fonctions centrales sont organisés, ainsi que des réunions avec les dirigeants des principales filiales du Groupe et des visites de magasins afin que les nouveaux membres rencontrent les équipes de direction et approfondissent dans les meilleurs délais leur connaissance des éléments propres à la Société, ses activités et ses marchés.

L'administrateur représentant les salariés désigné au cours second trimestre de l'exercice 2017 bénéficie d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat, dont la durée a été fixée conformément aux dispositions légales à 20 heures par an, et d'un temps de préparation par réunion déterminés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE conformément aux dispositions légales également. Le contenu du programme de formation est arrêté par le Conseil sur la proposition du Comité gouvernance et RSE qui recueille au préalable l'avis et les souhaits de l'intéressé. L'administrateur représentant les salariés a ainsi suivi au cours du second semestre de l'exercice 2017 plusieurs modules de formation de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Il a également été décidé, avec son approbation, qu'il bénéficierait d'un accès aux travaux de l'IFA à compter de l'exercice 2018 à titre de formation continue. Au cours de l'exercice 2019, le Comité

gouvernance et RSE a pris acte que l'administrateur représentant les salariés jugeait le maintien de cette formation continue parfaitement adaptée et suffisante.

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 conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. 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 sur le gouvernement d'entreprise. 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 aux attributions gratuites d'actions 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. Il convoque les assemblées générales des actionnaires.

Sont également soumises à son autorisation préalable dans le cadre de la limitation des pouvoirs de la Direction générale, telle que détaillée précédemment, certaines opérations de gestion significatives en raison de leur nature et/ou de leur montant.

Dans une démarche de bonne gouvernance, le Conseil confie au Comité d'audit ou à des Comités ad hoc composés d'administrateurs indépendants, l'étude ou le suivi des opérations importantes ou des réflexions sur tout autre sujet. La présentation de l'activité du Conseil, du Comité d'audit et du Comité gouvernance et RSE en 2019 illustre les missions de cette nature confiées à ces deux Comités en 2019.

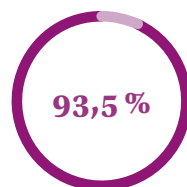
Le Conseil peut également recourir à des conseils juridiques ou financiers propres.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019



13 réunions

Taux de présence moyen



1 réunion

des administratrices indépendantes présidée par l'Administratrice référente

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni treize fois (treize fois au cours de l'exercice précédent). Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 93,5 % (94 % au cours de l'exercice précédent). La durée moyenne des séances a été supérieure à deux heures.

L'année 2019 a été marquée par un temps accru consacré à l'analyse et la définition des orientations stratégiques du Groupe dans ses diverses enseignes, au plan de désendettement et aux cessions d'actifs en cohérence avec les orientations stratégiques et l'objectif de création de valeur, ainsi qu'en dernier lieu au refinancement du Groupe dans un contexte marqué par le placement sous procédures de sauvegarde des maisons-mères de Casino. Ces sujets ont été les axes majeurs de l'activité du Conseil dont les principaux travaux sont présentés ci-dessous.

Le Conseil s'est appuyé sur les travaux d'analyses du Comité d'audit et sur son suivi de la bonne réalisation du plan de cession d'actifs. Suite au déclenchement des procédures de sauvegarde au bénéfice des maisons-mères, il s'est également appuyé sur les analyses du Comité gouvernance et RSE chargé de veiller à la protection des intérêts minoritaires et au respect de l'intérêt social de Casino dans les décisions du Conseil dans le cadre d'un dispositif ad hoc de suivi mis en place.

Le Conseil et ses Comités ont eu recours à des études et analyses d'experts financiers, et juridiques, ou de banques d'affaires afin d'éclairer leurs réflexions, et valider les orientations et la trajectoire de désendettement.

■ Arrêté des comptes – Situation financière – Risques

Le Conseil d'administration a examiné et arrêté les comptes au 31 décembre 2018 (annuels et consolidés) et ceux du 1^{er} semestre 2019 (consolidés), les rapports y afférents et les documents prévisionnels de gestion de la société Casino, Guichard-Perrachon, arrêté le montant du solde du dividende 2018 puis décidé de la politique d'allocation du capital au regard de la trajectoire renforcée de désendettement. Dans ce cadre, il a pris connaissance de l'activité de la Société et de ses filiales, des perspectives et de la situation financière détaillée du Groupe, et entendu l'avis du Comité d'audit et l'opinion des Commissaires aux comptes. Il a examiné et approuvé les textes des projets de communiqués de presse.

Un point sur l'évolution de la situation financière (suivi de l'endettement, des financements et de la situation de liquidité) lui a également été présenté lors de chaque séance. De même, il a examiné l'avancement du plan d'économies et les prévisions de liquidités y compris dans des scénarios dits de stress test et décidé l'accentuation du désendettement du Groupe en France dont les hypothèses et les tests de sensibilité ont été examinés. Dans ce cadre, l'aménagement de la politique d'allocation du capital a été décidé.

Le Conseil a décidé les opérations de refinancement du Groupe réalisée au dernier trimestre de l'exercice visant à renforcer la liquidité et la structure financière.

Il a suivi l'évolution des notations financières, des cours de bourse et les analyses financières dans un contexte toujours marqué par de violentes attaques boursières répétées à l'encontre de Casino et de sa maison-mère Rallye animées par des fonds purement spéculatifs dans le but de faire chuter artificiellement la valeur de leurs titres et de déstabiliser les entreprises, leurs salariés et actionnaires.

Il a bénéficié de points d'information et d'analyses régulières sur le déroulement des procédures de sauvegarde des maisons-mères, examiné les impacts potentiels sur Casino et s'est assuré de la préparation des plans de sauvegarde et leur cohérence avec la stratégie du groupe Casino (son plan d'affaires et sa stratégie de désendettement). Dans ce contexte, il a recueilli les analyses et avis d'experts externes financier, juridiques et de ses Comités.

Il a également plus généralement pris connaissance au cours de l'exercice de l'ensemble des risques significatifs financiers et extra-financiers auxquels le Groupe est confronté, de leur évolution et des plans d'action poursuivis. Comme chaque année, il a été par ailleurs informé des missions semestrielles effectuées par la Direction de l'Audit interne et la Direction des risques et de la conformité et du contrôle interne ainsi que de l'avancement des plans d'actions visant à détecter et prévenir la cybercriminalité, lutter contre la corruption dans le cadre du programme de conformité à la loi dite "Sapin II" ⁽¹⁾ et protéger les données personnelles en conformité avec le règlement européen sur la protection des données personnelles dans le cadre des dispositifs de gouvernance mis en place. Il a bénéficié de comptes rendus de ses Comités spécialisés.

Le Conseil a également décidé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions. Il a procédé à l'annulation d'actions acquises.

■ Stratégie – Modèle d'affaires – Activités du Groupe

Le Conseil d'administration a examiné et approuvé les orientations stratégiques et le budget 2019 du Groupe dont il a suivi la mise en œuvre. Dans le cadre de la stratégie poursuivie de recentrage sur les formats et les géographies porteurs et activités en croissance et d'amélioration de la structure financière (réduction de l'endettement, des capex et accroissement de la génération de trésorerie), il a relevé la cible du plan de cession initial annoncé le 11 juin 2018 puis décidé d'un plan de cessions d'actifs additionnels dont il a confié le suivi au Comité d'audit. Il a bénéficié de présentations spécifiques sur la situation, les tendances de consommation notamment dans le bio, les activités, les axes stratégiques (dont le mix de formats porteurs et les synergies, la stratégie "asset light", la stratégie bio, le digital et l'omnicanal, la data et le développement des services et de l'énergie avec GreenYellow), les innovations et les plans d'actions et engagements RSE, de chaque enseigne, en particulier en France, Distribution Casino France, Monoprix, Franprix et Cdiscount, et en Amérique latine, Éxito et GPA, avec les interventions respectives de leurs responsables opérationnels au cours de l'exercice.

Il a approuvé la simplification de l'organisation des activités en Amérique latine.

Dans l'ensemble de ses réflexions stratégiques, il s'est appuyé sur les travaux de son Comité d'audit.

Lors de chaque séance, le Conseil a bénéficié d'un point sur l'évolution de l'activité du Groupe, sur l'avancement du plan de cession d'actifs, et d'un compte-rendu des travaux d'analyse et de suivi du Comité d'audit. Divers experts lui ont également présenté leurs travaux d'analyses au regard notamment de la construction du plan d'affaires et de la création de valeur anticipée par le Groupe.

Des projets de partenariats ou de développement ont également été examinés par le Conseil, de même que le développement des activités en croissance et d'innovations.

(1) Loi n° 2016-169 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

■ Gouvernance et RSE

Le Conseil d'administration a revu 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, la politique de diversité et l'indépendance des administrateurs dans le cadre du renouvellement des mandats d'administrateurs arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale réunie le 7 mai 2019. Il a pris acte de la démission de Mme Sylvia Jay et aménagé la composition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a eu communication du compte rendu annuel de mission de l'Administratrice référente concernant la bonne application de la gouvernance dans l'exercice des fonctions respectives de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et le fonctionnement du Conseil. Dans ce cadre, l'Administratrice référente a présenté le compte rendu de la réunion des administratrices indépendantes, dont le Conseil a débattu et approuvé les conclusions. Il a décidé le maintien de l'unicité des fonctions, jugé adapté au contexte d'une société avec un actionnaire de contrôle, et de reconduire M. Jean-Charles Naouri dans ses fonctions de Président-Directeur général sur les recommandations unanimes du Comité gouvernance et RSE et du Comité des nominations et des rémunérations et l'avis unanime des administratrices indépendantes. Il a approuvé le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise.

Il a confié à l'Administratrice référente des missions ponctuelles de dialogue avec des investisseurs portant sur le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Le Conseil d'administration a délibéré sur la déclaration de performance extra-financière, les informations de responsabilités sociales, sociétales et environnementales, la démarche éthique et de conformité et le plan de vigilance établi par la Direction générale intégrés au rapport de gestion, présentés dans le Document de Référence 2018 après avoir entendu le compte rendu des travaux et l'avis de ses Comités spécialisés.

Dans ce cadre, les résultats des politiques de RSE pour 2018 au regard des objectifs et indicateurs de performance, les actions poursuivies, dont les actions et engagements du Groupe pour améliorer son impact environnemental et lutter contre les dérèglements climatiques, lui ont été présentés par le Directeur de la RSE du Groupe.

Sur la proposition du Comité gouvernance et RSE, il a décidé d'élargir les missions de celui-ci dans le contexte des procédures de sauvegarde des maisons-mères afin de disposer d'un dispositif spécifique visant l'information régulière du Comité sur le déroulement des procédures de sauvegarde, l'étude des impacts sur Casino et la préservation de l'intérêt social dans le contexte de ces procédures.

Le Conseil a également examiné les conventions réglementées autorisées ou poursuivies en 2018 et entendu les comptes rendus du Comité d'audit sur l'examen des conventions entre parties liées permettant d'assurer la préservation des intérêts minoritaires au sein du Groupe.

Il a décidé de mises à jour de son règlement intérieur, de la Charte de son Comité d'audit et de son Comité des nominations et des rémunérations. Sur les recommandations de ses Comités, il a adopté une nouvelle charte relative à la détermination et l'évaluation annuelle

des conventions courantes, en vertu de laquelle, le Comité d'audit assurera chaque année une revue des conventions qualifiées de conventions courantes et en fera le rapport au Conseil d'administration.

Il a pris en acte de la désignation prévue d'un administrateur représentant les salariés au niveau de sa maison-mère Rallye mettant un terme à la représentation organisée au niveau de Casino en application des dispositions des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce modifiés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite Loi Pacte.

Il a entendu l'avis de ses Comités sur les principales actions menées au sein du Groupe dans le cadre de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, leurs résultats et les actions complémentaires pour l'avenir.

Il a renouvelé les autorisations annuelles du Président-Directeur général présentées au paragraphe 5.3.2 ci-avant.

■ Rémunérations – Attributions gratuites d'actions – Développement du capital humain

Le Conseil d'administration a déterminé les éléments de la rémunération du Président-Directeur général pour 2019 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée du 7 mai 2019 et arrêté le montant de sa rémunération variable 2018 sur la base des critères établis au cours de l'exercice précédent. Il a arrêté les modalités de répartition des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2019 à l'ensemble des membres du Conseil d'administration et des Comités spécialisés ainsi qu'aux censeurs et à l'administratrice indépendante référente.

Le Conseil a décidé la mise en place de plans d'attribution gratuite d'actions de performance; Il a également décidé d'attributions gratuites d'actions à des cadres responsables de la réalisation et de la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement complexes.

Le Conseil a reçu la présentation de la Direction des ressources humaines sur les plans de succession et la démarche de développement du capital humain au sein du Groupe. Il a entendu l'avis de son Comité spécialisé sur les démarches continues d'actualisation des plans de succession au sein des Comités de direction ainsi que de la Direction générale de Casino qui lui sont régulièrement présentées et sur les actions de développement des ressources humaines visant à permettre dans le temps une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et qui doivent être poursuivies.

■ Assemblée générale annuelle

Le Conseil d'administration a arrêté l'ordre du jour, les rapports et projets de résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire réunie le 7 mai 2019, dont ceux relatifs aux éléments de la rémunération du Président-Directeur général. Dans ce cadre il a été informé des principales politiques de vote des agences de conseil en vote ou d'investisseurs.

Lors de chaque réunion, les travaux et décisions du Conseil ont été précédés de la présentation de l'ensemble des travaux de ses Comités spécialisés tels qu'exposés ci-après de manière détaillée.

5.5.2. Comités spécialisés du Conseil d'administration



Le Conseil d'administration est assisté de trois Comités spécialisés qui exercent leurs activités sous sa responsabilité : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et depuis le 7 juillet 2015, le Comité de gouvernance, renommé Comité gouvernance et RSE depuis le 15 décembre 2017 suite à l'élargissement de ses missions dans les domaines de la responsabilité sociétale.

Les membres des Comités sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque Comité. Le Comité des nominations et des rémunérations, le Comité gouvernance et RSE ainsi que le Conseil d'administration sont appelés annuellement à examiner la composition et l'organisation des Comités. Les parcours professionnels et les expertises des administrateurs sont pris en compte par le Conseil pour leurs participations aux Comités.

Les attributions et modalités spécifiques de fonctionnement des Comités sont définies et revues régulièrement par le Conseil d'administration. Elles sont intégrées dans le règlement intérieur, puis complétées par une charte d'organisation et de fonctionnement spécifique à chacun.

Chaque Conseil d'administration est ainsi généralement précédé de la réunion de l'un ou de plusieurs Comités en fonction des points à l'ordre du jour du Conseil. Les Comités rendent compte au Conseil

de leurs travaux et observations et lui soumettent selon le cas, leurs avis, propositions ou recommandations dans leurs domaines de compétence respectifs.

Le Conseil peut par ailleurs décider à tout moment de constituer un Comité ad hoc d'administrateurs indépendants pour étudier un sujet particulier. Aux termes des règlements intérieurs du Comité d'audit et du Comité gouvernance et RSE, ceux-ci doivent être composés d'au moins trois membres dont les deux tiers au moins doivent être des administrateurs indépendants au sens des critères retenus par le Code Afep-Medef. En ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations, le règlement préconise qu'il soit composé au minimum de trois membres au moins et que la majorité de ses membres soient indépendants.

Dans le cadre de ses travaux, chaque Comité a la faculté d'organiser toute réunion avec les dirigeants de la Société et de ses filiales qu'il estime appropriée, de recourir aux services d'experts sur sa seule décision et de réclamer toutes informations qui lui sont utiles pour mener à bien ses missions.

Les travaux des Comités font l'objet d'un compte rendu oral lors du Conseil et d'un compte rendu écrit mis à la disposition des administrateurs.



COMITÉ D'AUDIT

■ Composition au 25 mars 2020

	Qualité	Indépendance	1 ^{er} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Frédéric Saint-Geours	Président		15/05/2018	13	100 %
	Membre		05/05/2017		
Laure Hauseux	Membre	●	15/05/2018		100 %
Catherine Lucet	Membre	●	15/05/2018		100 %
Taux d'indépendance		2/3			

La proportion d'administrateurs indépendants est conforme à la proportion des deux tiers recommandée par le Code Afep-Medef. 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 termes d'engagement ou de risque.

Il examine l'exposition de la Société aux risques, financiers et extra-financiers. S'agissant des risques extra-financiers, il peut s'appuyer sur les travaux du Comité gouvernance et RSE.

Concernant l'audit des comptes annuels et semestriels, la Société s'attache à réunir dans toute la mesure du possible le Comité d'audit deux jours au minimum avant le Conseil d'administration appelé à les arrêter.

À ce titre et conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il examine les modalités d'arrêté des comptes ainsi que la nature, l'étendue et le résultat des travaux mis en œuvre par les Commissaires aux comptes à cette occasion au sein de la Société et de ses filiales.

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.

À ce titre, le Comité d'audit entend les Commissaires aux comptes et reçoit communication de leurs travaux d'analyse et de leurs conclusions. Il rencontre séparément s'il y a lieu et au moins deux fois par an les Commissaires aux comptes hors la présence des représentants de la Société. Des rencontres supplémentaires avec ces derniers ainsi qu'avec le responsable de l'audit interne peuvent être organisées à la demande du Comité.

Le Comité d'audit organise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes.

Depuis le 15 février 2015, le Comité d'audit procède également à l'examen préalable à leur conclusion, des conventions significatives conclues entre, d'une part, la Société ou 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, dites "parties liées" afin de renforcer la prévention des risques de conflits d'intérêts et la protection des intérêts minoritaires. Il communique son avis à la Direction générale ainsi qu'au Conseil d'administration, pour information ou autorisation, selon le cas. Le Comité d'audit est appelé à constater que l'opération entre dans le champ d'application de la procédure et à formuler un avis sur l'équilibre de la convention avec une partie liée qui lui est soumise (voir également le paragraphe 5.5.5 ci-après sur la procédure d'examen des conventions entre les parties liées et son champ d'application).

Depuis le 12 décembre 2019, le Comité d'audit s'est également vu confier l'évaluation annuelle des conventions qualifiées de courantes afin de vérifier si ces conventions portent bien sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales en vue de transmettre son avis au Conseil d'administration (voir également le paragraphe 5.5.5 ci-après).

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, qui fait l'objet d'un examen régulier et a été mise à jour le 13 mars 2019 puis le 25 mars 2020. Le règlement intérieur du Conseil d'administration présente également ses attributions.

■ Activité du Comité d'audit en 2019

Au cours de l'année 2019, le Comité d'audit s'est réuni à treize reprises (sept réunions au cours de l'exercice précédent) : Outre les réunions sur les comptes et les travaux semestriels de l'audit interne, de la Direction des risques et de la conformité et du contrôle interne, neuf réunions exceptionnelles ont été tenues au titre notamment du projet de réorganisation des activités en Amérique latine, des orientations stratégiques et du projet de plan d'affaires et du plan de cessions d'actifs et de désendettement (sept réunions) et de la procédure d'examen préalable d'opérations avec des parties liées. Le taux de participation s'est établi à 100 % (100 % en 2018). La durée moyenne des séances a été de 3 heures.

Le Directeur financier, le Directeur financier adjoint, le Directeur de la doctrine comptable, le Directeur de la comptabilité Groupe, le Directeur juridique Groupe, le Directeur adjoint des risques et de la conformité et du contrôle interne, le Directeur financier de la zone Amérique latine, la Directrice de l'audit interne Groupe et la Secrétaire du Conseil, également Secrétaire du Comité, ont généralement participé à ces réunions. Les représentants des Commissaires aux comptes sont présents aux réunions traitant des comptes annuels et semestriels, des mises en paiement de dividendes, des évolutions des normes comptables et des travaux de l'audit interne et de la Direction des risques et de la conformité et du contrôle interne.

En fonction des points à l'ordre du jour, d'autres responsables du Groupe, parmi lesquels le Directeur général adjoint, le Directeur du plan et des investissements, le Secrétaire général, la Directrice financière adjointe, le Président du Comité de prévention des risques et Président du Comité d'éthique Groupe, le Directeur de la Direction des risques et de la conformité et Déontologue Groupe, le Directeur de la sécurité des systèmes d'information Groupe, le Directeur des opérations chargé de la transformation digitale le Directeur des activités marchandises et Président d'AMC, la Directrice du développement et des participations, et le Président de l'Immobilier groupe Casino, ont également participé aux réunions du Comité. Au titre de l'examen des comptes annuels et semestriels, le Comité a également rencontré les Commissaires aux comptes hors la présence des représentants de la Société.

Analyses des orientations stratégiques et de la trajectoire de désendettement

Au cours de l'exercice 2019, le Comité d'audit a été associé aux réflexions approfondies sur l'examen des orientations stratégiques du Groupe, le renforcement de la trajectoire de désendettement en France et du plan de cessions d'actifs et leurs impacts. Dans le cadre de cet examen, le Comité s'est appuyé sur des rapports et présentations d'experts externes, financiers et juridiques. Il a sollicité des analyses complémentaires, également présentées au Conseil, et suivi régulièrement l'avancement du plan de cession. Il a également suivi la trajectoire budgétaire et l'avancement des plans d'actions d'amélioration du besoin en fonds de roulement. Le Comité a également été saisi de l'examen des opérations de réorganisation des activités en Amérique latine reposant sur la simplification des structures de détention, par le regroupement des activités sous GPA, et émis un avis favorable sur les modalités de l'acquisition de la participation de 50 % d'Éxito dans Ségisor et de l'apport de la participation dans Éxito à GPA.

Il a rendu compte de l'ensemble de ses analyses, travaux et avis au Conseil, ainsi que selon le cas, au Comité gouvernance et RSE chargé plus spécifiquement par le Conseil de s'assurer de la préservation de l'intérêt social dans le contexte du déclenchement des procédures de sauvegarde des maisons-mères de Casino.

L'activité du Comité s'est également concentrée sur les éléments suivants :

Lors de l'arrêté des comptes annuels 2018 et semestriels 2019, le Comité d'audit a vérifié le déroulement du processus de clôture et l'intégration de celui des différentes filiales cotées du Groupe. Il a examiné et débattu de la note de la Direction financière et comptable sur les risques et les engagements hors bilan, des rapports de gestion et du rapport d'analyse des Commissaires aux comptes comportant notamment le compte rendu de leurs travaux d'audit, d'examen du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et la revue de l'ensemble des opérations de consolidation et des états financiers de la Société. Dans le cadre de l'examen des comptes, le Comité a également procédé à la revue des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et des options comptables retenues en matière de provisions. Il s'est assuré de la pertinence des méthodes et traitements comptables utilisés dans les états financiers, ainsi que la bonne réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission. Les travaux liés à la mise en application de la norme IFRS 16 lui ont été présentés.

Il a examiné les projets de communiqués financiers. Le Comité a également examiné la proposition de mise en paiement du solde du dividende de l'exercice 2018.

Le Comité a été régulièrement informé de l'évolution de la notation financière du Groupe, de l'endettement, de la trésorerie et des analyses

menées sur les prévisions de liquidité par des experts externes. Le projet de refinancement du groupe initié au cours du second semestre de l'exercice et ses modalités définitives lui ont également été présentés.

Le Comité a également été informé de l'évolution des partenariats avec les masterfranchisés, des activités et objectifs de relevanC et de son organisation.

Suivi de la gestion des risques

Il a été régulièrement informé et a débattu de l'avancement des procédures ou enquêtes en cours.

La Directrice de l'audit interne a présenté au Comité ses rapports semestriels d'activité sur les missions d'audit réalisées, les résultats des missions de suivi des plans d'actions, les missions de coordination avec les équipes d'audit internes des différentes entités du Groupe. Le Comité a par ailleurs approuvé le programme d'audit interne pour 2020.

Les travaux semestriels de la Direction des risques et de la conformité et de son pôle contrôle interne Groupe lui ont également été présentés par le Directeur du contrôle interne et le Directeur des risques et de la conformité et déontologue Groupe y compris les travaux et priorités en 2020 au titre de la lutte contre la corruption dont les présentations détaillées sont faites au Comité gouvernance et RSE. Le Comité a également reçu un point sur l'avancement des travaux relatifs à la mise place du référentiel de contrôle interne Groupe et au lancement des campagnes d'autoévaluation. Le Directeur du contrôle interne a également présenté l'actualisation annuelle de la cartographie des risques majeurs du Groupe, la méthodologie suivie et les plans d'actions mis en place.

Le suivi du plan d'actions de prévention de la cybercriminalité a été présenté par le Directeur de la sécurité des systèmes d'information Groupe. Le Comité s'est assuré de la sensibilisation continue des Business Units dans un contexte de risque cyber accru et de renforcement des exigences de sécurisation lié au Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

Dans le cadre de son appréciation de la conformité et de la gestion des risques, le Comité s'est appuyé sur les comptes rendus du Comité gouvernance et RSE sur la conformité du dispositif de prévention et de détection de la corruption au dispositif instauré par la loi Sapin II, sur la conformité au RGPD, la déclaration de performance extra-financière et le plan de vigilance de la Direction générale. Il a pris connaissance des missions d'audit interne menées au cours de l'exercice sur les sujets de conformité.

Le Comité a délibéré sur des missions dites "non audit" rendues par les Commissaires aux comptes en application de la procédure d'approbation de ce type de missions mise en place en juillet 2016, et a pris acte de la confirmation par les Commissaires aux comptes de l'absence de situations ou de risques de nature à affecter leur indépendance au titre de l'exercice écoulé.

Examen des conventions entre parties liées

Dans le cadre de sa mission d'examen des opérations entre parties liées, il a rendu son avis sur les conventions relatives aux modalités de la réorganisation des activités du groupe en Amérique latine, au renouvellement de la convention d'avance en compte courant entre Casino Finance et Mercialis et sur les conventions réglementées intervenues ou poursuivies en 2018. Il a examiné le rapport annuel de la Direction sur l'ensemble des conventions entre parties liées ayant pour objet de recenser l'ensemble des conventions ou opérations intervenues entre celles-ci en 2018, y compris les opérations exemptées du champ d'application de la procédure d'examen préalable par le Comité.

En lien avec le Comité gouvernance et RSE, le Comité a examiné et recommandé au Conseil d'administration l'approbation de la nouvelle Charte proposée au titre de la mission d'examen de la qualification des conventions courantes suite aux dispositions de la Loi Pacte renforçant le contrôle de ces conventions.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'audit a été informé en 2019, et examiné au cours du premier trimestre 2020, le projet de renouvellement de la convention de conseil stratégique avec Euris

au 1^{er} janvier 2020 (selon les mêmes modalités financières et pour la même durée de 3 ans) et son classement en convention courante, sur la base d'expertises financières et juridiques de même nature que celles conduites en 2017. Il a partagé ses conclusions et avis avec le Comité gouvernance et RSE (voir également le paragraphe 5.5.5 ci-après).

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 au 25 mars 2020

	Qualité	Indépendance	1 ^{re} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Nathalie Andrieux	Présidente	●	15/05/2018	4	100 %
	Membre		07/07/2015		100 %
Gilbert Delahaye	Membre	N/A	15/12/2017		100 %
Laure Hauseux ⁽¹⁾	Membre	●	11/10/2019		100 %
David de Rothschild	Membre		15/05/2018		100 %
Taux d'indépendance		2/3			

(1) Mme Laure Hauseux a succédé à Mme Sylvia Jay ayant démissionné de son mandat le 29 juillet 2019.

La composition du Comité a été revue le 11 octobre 2019 (cf. également le paragraphe 5.2.3 ci-avant) en lien avec les règles de représentation des administrateurs indépendants et les expertises nécessaires aux travaux des Comités.

La proportion d'administrateurs indépendants est conforme au Code Afep-Medef qui recommande une majorité d'administrateurs indépendants (l'administrateur représentant les salariés ne devant pas être pris en compte pour ce calcul).

Le Président-Directeur général est associé aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations concernant d'une part, le processus de sélection et de nomination des membres du Conseil, ainsi que l'Administratrice référente, et d'autre part, l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

■ Missions

La Charte du Comité des nominations et des rémunérations établit ses pouvoirs et attributions. Elle a été modifiée le 13 mars 2019 afin de formaliser les pratiques de la Société et prendre en compte les évolutions du Code Afep-Medef révisé en juin 2018, puis en dernier lieu le 25 mars 2020 afin de refléter essentiellement les évolutions législatives en 2019. Le règlement intérieur du Conseil d'administration, également modifié, présente ses attributions.

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 au regard des critères et éléments fixés par le Comité gouvernance et RSE afin d'assurer notamment la complémentarité des expertises et la diversité. Il examine annuellement la situation d'indépendance des administrateurs et la composition des comités. Il est également chargé d'assister le Conseil d'administration dans la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux et du dirigeant et sa mise en œuvre, dans l'examen d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions de la Société, de plans d'actionnariat salarié, ainsi que du plan de développement humain et de succession.

■ Activité du Comité des nominations et des rémunérations en 2019

Au cours de l'année 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à quatre reprises (trois fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de participation s'est établi à 100 % (100 % en 2018) et la durée moyenne des réunions a été de 1 h 30. Le Comité a recommandé au Conseil les propositions de renouvellement de mandats relatives à la composition du Conseil soumises à l'Assemblée générale du 7 mai 2019. Il a recommandé à l'unanimité le maintien de la structure de gouvernance unifiée et le renouvellement par le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale des mandats de Président et de Directeur général de M. Jean-Charles Naouri.

Le Comité a procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs en prenant en compte l'ensemble des critères du Code Afep-Medef et présenté ses analyses au Conseil. Dans ce cadre, il a examiné la situation de chaque administrateur au regard, le cas échéant, des relations entretenues avec les sociétés du Groupe qui pourraient compromettre sa liberté de jugement ou entraîner des conflits d'intérêts.

Il a examiné la composition du Conseil et des Comités et recommandé au Conseil de nommer Mme Laure Hauseux membre du Comité des nominations et des rémunérations. Il a été informé de la sortie de Casino du champ d'application du dispositif de représentation des salariés prévu par les articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce modifié par la Loi Pacte et de l'organisation de cette représentation au niveau de la société-mère de Casino.

Il a été saisi des modalités de détermination des rémunérations fixe et variable 2019 du Président-Directeur général, des critères financiers et extra-financiers et de la fixation de sa rémunération variable 2018 au vu des réalisations. Il a également été informé des rémunérations des autres membres du Comité exécutif et examiné à nouveau le positionnement de la rémunération globale de chacun des membres du Comité exécutif. Le Comité a examiné les projets de résolutions et de rapports du Conseil concernant, d'une part, le vote des actionnaires sur les éléments de la rémunération 2018 du Président-Directeur général et, d'autre part, le vote des actionnaires sur sa politique de rémunération 2019 soumis à l'Assemblée générale réunie le 7 mai 2019. Il a également revu les parties du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de Référence 2018 relatives aux sujets entrant dans ses attributions.

Le Comité a également été saisi de propositions d'attributions gratuites d'actions au profit de cadres du Groupe dont il a recommandé l'approbation par le Conseil. Le Comité a également émis ses recommandations sur la répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, à l'Administratrice référente, aux Présidents des Comités et aux censeurs.

Les démarches d'actualisation annuelle des plans de succession des Comités de direction des unités opérationnelles, des principaux responsables de Casino, ainsi que les revues annuelles des potentiels et des talents pour alimenter les plans de succession, les programmes de développement et plans d'actions à destination des ressources clés

du groupe menés en 2019 ainsi que les nouvelles actions engagées sur 2020, ont été présentés au Comité par la Direction des ressources humaines.

Dans ce cadre, il a reçu le point annuel sur la composition des Comités de direction, plus particulièrement en France, au regard des objectifs de féminisation des instances dirigeantes, axe majeur de la politique des ressources humaines du Groupe en matière de mixité et d'égalité professionnelle.

Le Comité a constaté que les actions poursuivies depuis plusieurs années sont de nature à permettre dans le temps une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités de direction des unités opérationnelles (*Business Units*) et du Comité exécutif du Groupe (lequel compte aujourd'hui une seule femme dont le périmètre opérationnel est très important). Il a recommandé l'analyse de nouvelles actions afin de progresser plus rapidement dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Le Comité s'est également assuré de l'existence de dispositions en cas de vacance imprévisible de la Direction générale de Casino qui lui sont régulièrement présentées.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour effectuer certaines de ses missions, le Comité des nominations et des rémunérations a souhaité s'appuyer sur des analyses et études comparatives réalisées notamment par des cabinets spécialisés.

COMITÉ GOUVERNANCE ET RSE

■ Composition au 25 mars 2020

	Qualité	Indépendance	1 ^{re} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Catherine Lucet	Présidente	●	15/05/2018	7	100 %
	Membre	●	15/05/2018		100 %
Nathalie Andrieux	Membre	●	15/05/2018		100 %
Christiane Féral-Schuhl	Membre	●	15/05/2018		100 %
Frédéric Saint-Geours	Membre		05/05/2017		100 %
Taux d'indépendance		3/4			

La composition du Comité a été modifiée pour la dernière fois le 15 mai 2018 (cf. également le paragraphe 5.2.3 ci-avant) en lien avec l'élargissement de ses missions dans le domaine de la RSE, la désignation d'une nouvelle Administratrice référente et les règles de représentation des administrateurs indépendants.

■ Missions

Les missions, règles d'organisation et de fonctionnement du Comité sont regroupées dans une Charte spécifique qui a été modifiée et approuvée pour la dernière fois par le Conseil d'administration le 15 décembre 2017, le Comité étant dénommé depuis cette date Comité gouvernance et RSE. Le règlement intérieur du Conseil d'administration présente également ses attributions.

Le Comité a été créé en 2015 afin de suivre l'évolution des règles de gouvernance et veiller à leur bonne application, ainsi qu'à proposer toute adaptation corrélative, et à leur adéquation dans le Groupe. Dans le domaine de la gouvernance, il examine régulièrement la structure, la taille et la composition du Conseil, est notamment chargé du suivi des sujets relatifs à la déontologie applicable aux administrateurs, de la fixation des modalités de l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration dont il organise la mise en œuvre, et de la gestion et du traitement de tout conflit d'intérêts. Il peut se saisir de toute question exceptionnelle qui ferait naître un conflit d'intérêt.

Protection de l'intérêt social dans le contexte des procédures de sauvegarde des maisons-mères

À la suite de l'ouverture des procédures de sauvegarde des maisons-mères, le Comité a recommandé l'élargissement temporaire de ses missions afin que dans le contexte des procédures de sauvegarde, le Conseil d'administration soit en mesure de continuer à assurer la bonne information de ses membres, prendre des décisions de manière impartiale et objective afin de préserver l'intérêt social de Casino et soit toujours en position d'identifier et d'encadrer les potentiels conflits d'intérêts au sein du Conseil. Le Conseil d'administration réuni le 13 juin 2019 a décidé la mise en place du dispositif spécifique temporaire défini par le Comité gouvernance et RSE avec l'assistance d'un cabinet d'avocat du Conseil indépendant des maisons-mères (voir le paragraphe 5.5.5 Dispositif spécifique de gouvernance confié au Comité gouvernance et RSE dans le cadre des procédures de sauvegarde des maison-mères).

Dans le domaine de la RSE ses missions ont été élargies à compter du 15 décembre 2017 reflétant l'implication au plus haut niveau de l'organisation dans la démarche de progrès RSE du Groupe et définies en cohérence avec celles des deux autres Comités. Il est ainsi chargé d'examiner, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements et les politiques du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise, la mise en œuvre de ces politiques et leurs résultats. Dans ce cadre, il s'assure également, en lien avec le Comité d'audit, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à ces sujets et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires. Il analyse la participation du Groupe dans les indices extra-financiers. Il examine l'information communiquée annuellement dans le rapport de gestion au titre de l'information extra-financière en application des dispositions légales. Il examine annuellement la politique d'égalité professionnelle hommes/femmes en vue du débat annuel du Conseil et examine et suit les objectifs de mixité proposés par la Direction générale (voir également l'article 12.2.5 du règlement intérieur du Conseil dans la section 9.4 du chapitre 9 du Document d'Enregistrement Universel).

■ Activité du Comité gouvernance et RSE en 2019

Au cours de l'année 2019, le Comité de gouvernance s'est réuni à sept reprises (trois fois en 2018). Le taux de participation a été de 100 % (100 % en 2018). La durée moyenne des séances a été supérieure à 2 heures.

Les activités du Comité se sont essentiellement concentrées sur les points suivants :

- **Dans le cadre de sa mission spécifique temporaire au titre des procédures de sauvegarde :**

Le Comité a tenu trois réunions exceptionnelles au cours du second semestre 2019 en formation élargie à l'ensemble des administratrices indépendantes. Dans le cadre de ses analyses et recommandations, il a bénéficié de l'assistance de conseils juridiques ou financiers indépendants des maisons-mères, et s'est appuyé sur les travaux et avis du Comité d'audit pour l'examen de sujets financiers ou stratégiques dévolus au Comité d'audit. L'ensemble des rapports présentés au Comité et les comptes-rendus de ses réunions ont été mis à la disposition des membres du Conseil d'administration à la suite de ses réunions.

- **Au titre de ses attributions en matière de gouvernance :**

Le Comité a recommandé à deux reprises au Conseil d'administration d'autoriser un dialogue entre l'Administratrice référente et un investisseur dans le cadre d'un échange limité aux questions de gouvernance et de fonctionnement du Conseil sur la base de l'information publique.

Le Comité a revu le rapport annuel de l'Administratrice référente sur le fonctionnement du Conseil, la réunion des administratrices indépendantes et les conditions d'exercice des fonctions respectives de Président et de Directeur général en 2018. Il a recommandé à l'unanimité le maintien de la structure de gouvernance unifiée et le renouvellement par le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2019 des mandats de Président et de Directeur général de M. Jean-Charles Naouri.

Le Comité a examiné la taille et la composition du Conseil et des Comités en lien avec la politique de diversité, les recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2018. Il a examiné les précisions à apporter au règlement intérieur du Conseil et corrélativement aux chartes du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations afin de refléter les pratiques de la Société et formaliser les évolutions du Code Afep-Medef révisé. Il a examiné le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise inséré dans le Document de Référence 2018 dont il a recommandé au Conseil l'approbation.

Dans le cadre de ses réflexions, le Comité a été informé et a examiné la situation de la Société au regard des différents rapports de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, des recommandations des actionnaires, d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financières et des dialogues intervenus.

Il a sélectionné le consultant qui a été chargé de mener la nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil en fin d'année 2019 et en a défini les modalités.

Il a défini et recommandé au Conseil l'élargissement de ses missions dans le cadre d'un dispositif spécifique de bonne gouvernance en lien avec les procédures de sauvegarde des maisons-mères et s'est assuré de la mise en place d'un strict accord de confidentialité régissant les échanges d'information entre Casino d'une part, et ses sociétés-mères d'autre part dans le cadre de la préparation des plans de sauvegarde (cf. paragraphe 5.5.5. Dispositif spécifique de gouvernance confié au Comité gouvernance dans le cadre des procédures de sauvegarde des maison-mères).

Le Comité a également examiné le programme de formation de l'administrateur représentant les salariés. Il a pris connaissance de l'évolution de la représentation des salariés suite à la Loi Pacte.

Il a recommandé au Conseil le renouvellement des autorisations annuelles spécifiques du Président-Directeur général détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Il a également recommandé au Conseil de confier au Comité d'audit la revue annuelle des conventions qualifiées de conventions courantes en application des dispositions issues de la Loi Pacte du 22 mai 2019 et l'examen de la procédure à mettre en place et dont un projet lui a été soumis (voir le paragraphe 5.5.5).

- **Dans le cadre de ses attributions en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) :**

Le Comité a examiné et débattu au cours de l'exercice 2019 de la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale mise en œuvre par la Société présentée par le Directeur de la RSE Groupe. Dans ce cadre, il a en particulier revu les axes et priorités définis, et leur pilotage en France et en Amérique latine, et les résultats obtenus en 2018. Il a été informé des critères de RSE retenus pour la rémunération variable du dirigeant et des cadres. Il a également revu la déclaration de performance extra-financière et le compte-rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance de la Direction générale au titre de l'exercice 2018.

Il a bénéficié d'un point de suivi, présenté par le Directeur des risques et de la conformité et Déontologue Groupe et le Directeur du contrôle interne, sur la mise en œuvre des mesures et procédures de prévention et de détection de la corruption requises par la loi "Sapin II", les processus de cartographie des risques, les missions d'audit interne et les plans d'actions. La démarche de conformité avec le RGPD lui a également été présentée avec un point de situation sur chacune des actions prioritaires menées et l'organisation de la gouvernance. Le Comité a rendu compte au Comité d'audit de son suivi de la conformité sur ces thématiques de RSE.

Il a recommandé au Conseil l'approbation de la déclaration de performance extra-financière, des informations relatives à la RSE, la démarche éthique et de conformité et au plan de vigilance établi par la Direction générale intégrées au rapport de gestion, présentées dans le Document de Référence 2018.

Lors d'une séance reportée en janvier 2020, il a examiné la progression des notations extra-financières du Groupe en 2019, les dialogues poursuivis avec les parties prenantes et les questions abordées, débattu des enjeux 2019 et 2020, en particulier les engagements du Groupe pour réduire son impact sur le climat et en faveur d'une meilleure alimentation, des plans d'actions et des indicateurs. Il a approuvé la poursuite de la stratégie déployée et encouragé à nouveau la poursuite du développement d'un axe de communication de la politique RSE tant au niveau corporate qu'au niveau des enseignes. Il a également reçu de la Direction des ressources humaines, la présentation des principales actions menées en 2019 au sein du Groupe dans le cadre de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les principaux plans d'actions pour 2020 en vue du débat annuel du Conseil.

La Présidente du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité.

5.5.3. Administratrice référente indépendante – Bilan d'activité 2019

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la désignation obligatoire d'un Administrateur indépendant référent lorsqu'une même personne exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général (cf. également paragraphe 5.3.3 ci-avant).

Sur la proposition du Président-Directeur général, la fonction d'administrateur référent a été créée à compter du 11 mai 2012. Le Conseil a désigné Mme Catherine Lucet, Administratrice indépendante, pour succéder à compter du 15 mai 2018 à M. Frédéric Saint-Geours dans cette fonction.

Le règlement intérieur du Conseil décrit dans son article 13 ses missions et prérogatives. L'Administratrice référente est chargée de veiller à ce que l'exercice des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général n'altère pas le bon fonctionnement du Conseil d'administration, par exemple en matière d'information des administrateurs, d'ordre du jour et d'organisation des délibérations.

À cet effet, elle peut saisir à tout moment le Comité gouvernance et RSE sur les sujets qui pourraient poser difficulté.

Mme Catherine Lucet a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration (13 réunions), à l'ensemble des réunions du Comité d'audit (13 réunions) et présidé l'ensemble des réunions du Comité gouvernance et RSE (sept réunions).

Au titre de l'exercice 2019 :

- L'Administratrice référente a présidé en janvier 2020 une réunion des administratrices indépendantes consacrée à l'évaluation du fonctionnement en 2019 du Conseil et de ses Comités, à laquelle a été associé le Président du Comité d'audit. Elle en a présenté le compte-rendu au Président-Directeur général.
- L'Administratrice référente a présenté au Comité gouvernance et RSE puis au Conseil, son rapport constatant que les deux fonctions de Président et de Directeur général, ainsi que les missions du Conseil et des Comités, étaient exercées de façon satisfaisante et qu'aucune difficulté n'était apparue ou n'avait été portée à la connaissance

du Comité des nominations et des rémunérations ou du Comité gouvernance et RSE ou de l'Administratrice référente au cours de l'exercice sur d'éventuels conflits ou risques de conflits d'intérêts. Le bon fonctionnement du Conseil au regard, en particulier, de l'organisation de ses délibérations et de son information et de la qualité du fonctionnement de ses comités, a été confirmé. Le Président-Directeur général a été informé par l'Administratrice référente des observations et recommandations formulées.

- Au titre de la présidence du Comité gouvernance et RSE, l'Administratrice référente a poursuivi son examen de l'application des pratiques de gouvernance au regard du Code Afep-Medef, de son guide d'application et des rapports de IAMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise ; Elle s'est assurée de la bonne information des administrateurs sur les évolutions de la réglementation et des bonnes pratiques, du bon examen des sujets, du recours à des expertises lorsque les sujets ou les décisions l'exigent, de la bonne prévention des conflits d'intérêts potentiels et, en particulier dans le cadre des procédures de sauvegarde des maisons-mères, du bon accomplissement par le Comité de sa mission temporaire de suivi avec l'appui d'experts juridiques et des travaux du Comité d'audit lors de ses réunions auxquelles ont participé l'ensemble des membres indépendants du Conseil et des experts sollicités. Elle a présenté au Conseil l'ensemble de ses travaux et réflexions, et plus particulièrement au Conseil ses recommandations sur le maintien de l'unification des fonctions de Président et de direction suite au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Charles Naouri par l'Assemblée générale du 7 mai 2019, puis sur le dispositif spécifique de gouvernance dans le cadre des procédures de sauvegarde et sa mise en œuvre, ainsi que sur la proposition de confier au cas par cas à l'Administratrice référente des missions de dialogue actionnarial ; Elle a présenté au Comité d'audit, et au Conseil, son suivi de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires s'agissant du renforcement continu du programme de prévention et de la détection de la corruption et du trafic d'influence et de la protection des données personnelles, et ses travaux d'examen de la déclaration de performance extra-financière et du plan de vigilance de la Direction générale.

- Au titre de la présidence du Comité gouvernance et RSE, elle a également examiné la composition du Conseil et des comités au regard des règles de gouvernance et de l'évolution de la réglementation sur l'organisation de la représentation des salariés au sein des conseils ; Elle a piloté la procédure de sélection du consultant chargé de mener l'évaluation triennale formalisée du fonctionnement du Conseil fin 2019 et a présenté la synthèse des conclusions au Conseil d'administration le 28 janvier 2020.
- L'Administratrice référente a fait le compte-rendu au Conseil d'administration de sa première réunion de dialogue actionnarial menée en mars 2019. Une seconde réunion a été organisée en 2020 et a fait l'objet d'un compte-rendu.
- En sa qualité de membre du Comité d'audit, elle a participé à l'ensemble de ses travaux dont notamment le suivi de l'avancement du plan de cession d'actifs non stratégiques et son extension, la revue des orientations stratégiques, le renforcement de la trajectoire de désendettement et la politique d'allocation du capital également soumises à l'examen du Comité d'audit. Dans un contexte toujours

marqué par de violentes attaques et actions de dénigrement et de déstabilisation, et par la mise des maisons-mères de casino sous procédures de sauvegarde le 23 mai 2019, elle s'est assurée que les diligences menées relativement aux orientations stratégiques et au plan de cessions d'actifs et de désendettement et à la politique d'allocation du capital permettent aux administrateurs, et aux membres du Comité gouvernance et RSE dans le cadre de leur mission temporaire liée aux sauvegardes, d'exercer pleinement leur jugement et leurs responsabilités.

- L'Administratrice référente s'est entretenue régulièrement avec la Secrétaire du Conseil de la préparation des réunions des Comités et de l'ordre du jour du Conseil.
- L'Administratrice référente a rendu compte de son activité au Comité gouvernance et RSE et au Conseil d'administration.

La Secrétaire du Conseil d'administration s'est tenue à la disposition de l'Administratrice référente dans le cadre de l'accomplissement de ses missions.

5.5.4. 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 gouvernance et RSE, chargé d'en organiser la mise en œuvre, assisté, s'il le souhaite, d'un consultant extérieur. Depuis l'évaluation externe menée en 2016, la mise en œuvre des suggestions d'amélioration de l'organisation des travaux du Conseil formulées a fait l'objet d'un suivi annuel par les membres indépendants et de précisions lors de réunions organisées par l'Administratrice référente.

Pour l'année 2019, le Comité gouvernance et RSE a confié à un cabinet externe (Emeric Lepoutre & Partners), une nouvelle évaluation formalisée mise en œuvre fin 2019 dont le rapport a été transmis à l'ensemble des membres du Conseil d'administration. La Présidente du Comité et Administratrice référente, en a présenté une synthèse au Conseil d'administration qui l'a examinée, en a débattu, et a approuvé la mise en œuvre de l'ensemble des conclusions.

Suivant l'avis des administratrices indépendantes, le Comité gouvernance et RSE avait recommandé qu'il ne soit pas procédé à l'évaluation de la contribution individuelle des membres du Conseil lors de cette nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil et de continuer à privilégier l'évaluation collégiale jugée plus adaptée à la structure du Conseil et donnant toute satisfaction. Toutefois lors des entretiens, chacun d'eux a pu librement s'exprimer sur la composition et la dynamique des réunions du Conseil et des Comités, les travaux des Présidents des Comités et de l'administratrice référente. Le processus mené et les conclusions satisfaisantes sur le fonctionnement du Conseil permettent ainsi d'apprécier le professionnalisme et l'implication personnelle des membres du Conseil en particulier s'agissant des administratrices indépendantes et de la présidence des Comités.

Il ressort de cette évaluation externe et de la réunion des administratrices indépendantes le 23 janvier 2020 sur le fonctionnement du Conseil, une appréciation extrêmement positive du Conseil, et de son fonctionnement, efficace, sérieux, traitant de tous les sujets qui sont de son ressort et ayant accès à toute l'information dont il a besoin pour exercer sa mission. La transparence et la clarté des réponses aux questions, le professionnalisme de la Direction générale et la qualité des dossiers transmis au Conseil et aux Comités (et plus généralement les prestations du secrétariat du Conseil), la liberté de parole, et la

bonne articulation entre le Conseil et ses Comités contribuent à cette appréciation. Le fonctionnement des trois Comités et l'animation de l'Administratrice référente sont qualifiés d'excellents.

La mise en place d'un dispositif de suivi de la procédure de sauvegarde par le Comité gouvernance et RSE de Casino élargi à l'ensemble des membres indépendants, et d'analyse des implications éventuelles pour Casino, la présence régulière de représentants des maisons-mères, de leurs avocats spécialisés, de conseils financiers et juridiques indépendants, leur disponibilité, leur transparence, ont permis aux administrateurs d'appréhender clairement la situation et les enjeux et d'être en mesure d'exercer leur jugement en toute indépendance dans le respect de l'intérêt social de Casino.

Les administrateurs ont considéré que les opérations ambitieuses et majeures ayant marqué l'année 2019 (la réorganisation des activités en Amérique latine, le refinancement du groupe et la réalisation progressive des cessions d'actifs prévues au plan), ainsi que les travaux de réflexion sur la stratégie avaient fait l'objet d'informations et de débats soutenus et de qualité entre la Direction et les administrateurs au sein du Comité d'Audit et du Conseil d'administration et avec les consultants et conseils indépendants sollicités.

Les administrateurs ont recommandé à l'unanimité de maintenir inchangée la présidence du Comité d'audit laquelle donne toute satisfaction et est nécessaire dans l'environnement actuel auquel le Groupe est confronté qui réclame une très forte connaissance du Groupe et une très forte disponibilité. La liberté de parole et l'indépendance de jugement du Président du Comité d'audit sont indiscutablement établies et avérées nonobstant le choix qui a été fait d'appliquer le critère d'ancienneté de 12 ans du Code Afep-Medef. La qualité des travaux du Comité est unanimement confirmée par l'évaluation du fonctionnement du Conseil menée fin en 2019 laquelle traduit l'efficacité de son fonctionnement sous la présidence actuelle. De même, la composition actuelle du Conseil donne toute satisfaction.

Parmi les suggestions, il a été notamment proposé de poursuivre le développement d'une information plus régulière du Conseil sur l'évolution de l'environnement, l'activité, les parts de marché et la concurrence, de tenir à nouveau en 2020 une séance du Conseil sur le terrain, de disposer d'un Executive Summary pour les présentations les plus fournies, et d'engager l'amélioration des dispositifs techniques de participation à distance aux séances du Conseil et des Comités.

5.5.5. Déontologie – Gestion des conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires

DÉONTOLOGIE – RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur du Conseil, et notamment sa section VI, énonce les règles de déontologie auxquelles sont soumis les membres du Conseil. Cette section a été complétée et mise à jour en 2016 puis en mars 2017. Elle rappelle que chaque administrateur doit exercer son mandat dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique, de loyauté et d'intégrité. Elle comprend notamment des prescriptions relatives au devoir d'information de l'administrateur, à la défense de l'intérêt social, à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts, à l'assiduité des administrateurs, à la protection de la confidentialité, et à la participation au capital des administrateurs désignés par l'Assemblée générale. Les mesures relatives à la prévention des opérations d'initiés ont par ailleurs été regroupées dans le Code de déontologie boursière qui a été adopté en mars 2017 et auquel le règlement intérieur fait expressément référence (voir ci-après). La Charte d'éthique et le Code d'éthique et de conduite des affaires du Groupe qui définissent et illustrent les valeurs éthique et d'intégrité du Groupe constituent les documents de référence destinés à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux dirigeants et administrateurs du Groupe. Ces documents sont consultables sur le site Internet de la Société (<https://www.groupe-casino.fr/fr/le-groupe/deontologie-boursiere/> et <https://www.groupe-casino.fr/fr/nos-engagements/ethique-conformite/>).

La section VI du règlement intérieur précise qu'avant d'accepter sa mission, chaque administrateur doit prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à sa fonction, des codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que des prescriptions particulières à la Société résultant des statuts et du règlement intérieur.

Les administrateurs ont le devoir de demander l'information nécessaire dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. À cet effet, ils doivent réclamer au Président, s'il y a lieu et dans les délais appropriés, les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

S'agissant des règles relatives à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts, l'administrateur qui représente l'intérêt de tous les actionnaires, a le devoir de révéler aux autres membres du Conseil tout conflit d'intérêts qui pourrait le concerner. Le règlement intérieur précise ainsi que chaque administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'administration de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être directement ou indirectement, impliqué et l'obligation de s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Chaque administrateur doit par ailleurs consulter le Président avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou obligation pouvant le ou la placer dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel. Le Président peut saisir le Comité gouvernance et RSE ou le Conseil d'administration de ces questions.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration, afin de mieux prendre en compte la dimension fortement internationale du Groupe ainsi que la présence de plusieurs sociétés cotées, filiales ou maisons-mères, tant en France qu'à l'étranger, a souhaité aménager ou compléter les procédures et/ou les organes existants, en son sein et ainsi conforter la démarche de bonne gouvernance. Il a ainsi décidé, d'instituer une procédure d'examen de l'ensemble des conventions entre parties liées (voir ci-après), et de créer le Comité de gouvernance, renommé en décembre 2017, Comité gouvernance et RSE, chargé plus particulièrement des sujets de gouvernance, d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité gouvernance et RSE peut ainsi se saisir de toute question exceptionnelle qui ferait naître un conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration et rendre tout avis et recommandation à ce sujet.

CONFLITS D'INTÉRÊTS – PROTECTION DES INTÉRÊTS MINORITAIRES

■ 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 M. Jean-Charles Naouri est Président et associé majoritaire, laquelle assure une mission permanente de conseil en matière stratégique et de développement (équipe constituée de 15 personnes), dont les termes sont fixés par une convention conclue le 5 septembre 2003 qui a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre de la procédure des conventions et engagement réglementés, de même que les avenants ultérieurs à cette convention. Au terme de l'avenant en date du 14 mars 2017, autorisé par le Conseil d'administration réuni le 6 mars 2017, après examen et avis favorable unanime du Comité d'audit, et approuvé par l'Assemblée générale du 5 mai 2017, la durée de la convention, renouvelée à compter de 2017 avec reconduction des mêmes modalités de facturation, a été portée à trois ans avec l'intégration corrélative d'une clause d'actualisation annuelle du montant facturé à la Société en fonction de l'évolution des coûts d'assistance stratégique d'Euris et des quotes-parts dans les clés de répartition. Dans le cadre de sa procédure d'examen présentée ci-dessous, le Comité d'audit a rendu à l'unanimité son avis favorable sur la conclusion de cet avenant après avoir pris connaissance de rapports d'experts financiers et d'une expertise indépendante confirmant la pertinence de la méthode de répartition des frais retenue et son adaptation à la mission réalisée ainsi que d'avis juridiques concluant à la conformité à l'intérêt social de la Société du renouvellement de la convention et de l'aménagement de sa durée de trois ans. Les conclusions de l'expertise indépendante ont été portées à la connaissance des actionnaires lors l'Assemblée générale du 5 mai 2017. En application de la convention, le montant versé en 2019 par la Société à la société Euris au titre de cette mission sur l'exercice 2019 s'est élevé à 870 000 euros HT (760 000 euros HT en 2018) (cf. Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées).

Le Comité d'audit a été saisi du renouvellement de la convention de conseil stratégique à partir de 2020 selon des modalités inchangées. Il a apprécié en janvier 2020 l'intérêt de son renouvellement pour Casino et évalué si cette nouvelle convention constitue ou non une convention courante et conclue à des conditions normales en application de la nouvelle Charte adoptée par le Conseil d'administration le 12 décembre 2019, concluant au terme de ses analyses et au vu des expertises à sa qualification de convention courante et conclue à des conditions normales (cf. ci-après Procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conventions courantes conclues par la Société mise en place en application du second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de Commerce).

Euris exerce également sa mission permanente de conseil et d'assistance stratégique et de développement auprès de filiales de la Société représentant une facturation globale pour 2019 de 2,63 millions d'euros HT (2,38 millions d'euros HT en 2018). La Société et ses filiales bénéficient également de la part d'Euris et de Foncière Euris de la mise à disposition de locaux équipés (cf. note 14 de l'Annexe aux comptes consolidés).

À la connaissance de la Société, à l'exception des contrats de services auxquels il fait référence ci-dessus, il n'existe pas d'autre contrat de service liant les membres du Conseil d'administration de la Société à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

MM. Jean-Charles Naouri, Jacques Dumas, Didier Lévêque, Michel Savart et Mmes Josseline de Clausade et Odile Muracciole dirigeants, administrateurs ou représentants permanents de sociétés des groupes Euris et Rallye, exercent des fonctions de direction et/ou sont membres des organes sociaux de sociétés de ces deux groupes et/ou du groupe Casino (cf. la liste des mandats figurant dans la section 5.5) et perçoivent à ce titre des rémunérations et/ou des jetons de présence.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour d'autres conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration, et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations ; il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Les missions conférées au Comité d'audit, en particulier au travers de la procédure d'examen préalable des conventions entre parties liées, et au Comité gouvernance et RSE, au sein desquels siège une majorité d'administrateurs indépendants, mais également l'administratrice référente indépendante 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.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration de la Société.

Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des membres du Conseil d'administration, personnes physiques.

■ 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 ou ses filiales à 100 % et, d'autre part, les autres sociétés du groupe Casino, les sociétés mères du Groupe et leurs filiales ainsi que les sociétés mises en équivalence dites "parties liées".

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 institué en 2015 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 (autorisation préalable du Conseil d'administration, rapport spécial des Commissaires aux comptes et approbation de

l'Assemblée générale), 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.

Le Conseil a ainsi mis en place une procédure d'examen préalable par le Comité d'audit de l'ensemble des conventions intervenant entre la Société ou 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, dont le montant individuel ou cumulé avec une même partie liée durant un même exercice social, est supérieur à 10 millions d'euros par opération, et au-delà du seuil de 10 millions d'euros en cumul, à 1 million d'euros par opération, avant présentation pour information ou autorisation du Conseil d'administration. Le Comité est appelé à formuler un avis sur l'équilibre de telles conventions. Ne sont pas soumises à cette procédure, les conventions conclues entre la Société et ses filiales à 100 % ou entre filiales à 100 %, relatives (i) à des flux commerciaux habituels s'inscrivant dans le cours normal des affaires, (ii) à l'intégration fiscale, dès lors qu'elles ne sont pas de nature à placer une entité y adhérant dans une situation moins bonne que celle qui aurait été la sienne en l'absence d'option pour le régime d'intégration, (iii) et à l'octroi ou la rémunération d'une caution ou garantie, sauf si la rémunération n'est pas conforme à celle pratiquée usuellement dans le Groupe.

Les conventions réglementées conclues par la Société sont par ailleurs soumises à cette procédure quel que soit leur montant. Sur demande de la Direction générale, toute convention n'entrant pas dans le champ d'application de la procédure pourra également y être soumise en raison de ses caractéristiques. Le Conseil d'administration peut également à la demande du Président-Directeur général ou du Président du Comité d'audit décider de confier à un Comité ad hoc l'examen préalable d'une convention avec une partie liée spécifique en raison de la nature ou de l'importance de l'opération envisagée.

Dans le cadre de l'application de cette procédure, le Comité a recours à des études ou analyses généralement établies par des tiers experts spécialisés, lui permettant de fonder son avis en étant pleinement informé.

Une charte spécifique d'organisation et de fonctionnement de la procédure a été établie et approuvée, après avis du Comité d'audit, par le Conseil d'administration. Le règlement intérieur du Conseil d'administration intègre également les dispositions relatives au principe d'examen préalable des conventions avec les parties liées par le Comité d'audit qui doit être composé à hauteur des 2/3 au moins d'administrateurs indépendants.

L'ensemble des opérations examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2019 sur la base de rapports de tiers experts ont fait l'objet d'un avis favorable, le Comité d'audit ayant constaté le caractère équilibré des opérations pour chacune des parties. La Direction générale présente annuellement au Comité d'audit un rapport sur l'ensemble des conventions avec une partie liée intervenues au cours de l'année et sur l'ensemble des opérations relevant des exceptions mentionnées ci-dessus. Le rapport présenté au Comité d'audit au cours de l'exercice 2019 a permis à celui-ci de conclure à nouveau à l'absence de nécessité d'un élargissement du champ d'application de la procédure d'examen systématique mise en place en 2015.

■ Procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conventions courantes conclues par la Société mise en place en application du second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de Commerce

Charte relative à la détermination et l'évaluation des conventions courantes

Suite à l'évolution du dispositif légal relatif aux conventions réglementées et courantes issu de la loi Pacte du 22 mai 2019 figurant à l'article L. 225-39 alinéa 2 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur la recommandation unanime du Comité de gouvernance et RSE a décidé de confier au Comité d'audit l'évaluation régulière des conventions dites "courantes" conclues par la Société et approuvé, sur la recommandation du Comité d'audit, les termes de la Charte spécifique relative à la détermination et l'évaluation des conventions courantes lors de sa réunion du 12 décembre 2019. Cette charte établit par ailleurs une méthodologie permettant de classer les conventions relevant de l'article L. 225,38 du Code de Commerce en conventions réglementées ou courantes selon le cas.

Aux termes de la Charte, le Comité d'audit est chargé de revoir chaque année le rapport sur les conventions courantes conclues ou dont l'application s'est poursuivie au cours de l'exercice et les analyses de ces conventions. La Direction générale de la Société joint à la liste des conventions courantes toute étude ou analyse, établie le cas échéant par des tiers experts spécialisés dans les domaines financiers, juridiques, immobiliers ou autres, permettant au Comité d'audit d'assurer une revue des conventions qualifiées de conventions courantes et d'en faire le rapport au Conseil d'administration. Il peut formuler toute demande d'information complémentaire auprès de la Direction générale de la Société. Le Comité d'Audit peut proposer au Conseil d'administration de modifier la qualification d'une convention initialement considérée comme une convention courante en convention réglementée s'il l'estime nécessaire. Dans le cas où le Conseil d'administration confirmerait la nécessité de modifier la qualification d'une convention courante en convention réglementée, la procédure de régularisation visée à l'article L225-42 alinéa 3 du Code de commerce serait mise en œuvre.

Le Comité d'audit peut également proposer au Conseil d'administration de modifier la qualification d'une convention initialement considérée comme une convention réglementée en convention courante s'il l'estime opportun. Dans un tel cas, le Conseil d'administration fera état de la modification de la qualification dans son rapport de gestion permettant la diffusion de la modification de cette qualification auprès des actionnaires de la Société.

Tout membre du Comité d'audit, et le cas échéant tout membre du Conseil d'administration, directement ou indirectement intéressé à une convention courante ne participera, en aucun cas à son évaluation.

Par ailleurs, le Comité d'audit examine chaque année, sur la base du rapport sur les conventions courantes, si la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes ainsi définie par la Charte demeure adaptée à la situation de la Société et propose, le cas échéant, au Conseil d'administration les évolutions nécessaires.

Mise en œuvre de la procédure

Le Comité de gouvernance et RSE a approuvé en décembre 2019 que soit confié au Comité d'audit l'examen du projet de renouvellement de la convention de conseil stratégique conclu par la Société avec Euris au 1^{er} janvier 2020 (selon les mêmes modalités financières et pour la même durée de 3 ans) et de son classement en convention dite "courante", sur la base d'expertises financières et juridiques de même nature que celles qui avaient été conduites en 2017. En application de la convention, le montant versé en 2019 par la Société à la société Euris au titre de cette mission sur l'exercice 2019 s'est élevé à 870 000 euros HT (cf. ci-avant).

Euris procède annuellement à la facturation des frais qu'elle a engagés au titre de sa mission d'assistance stratégique au bénéfice de son groupe selon des clés de répartition appliquées successivement à deux niveaux : une clé primaire appliquée aux sociétés holdings sur la base des capitaux employés (fonds propres+dettes) et une clé secondaire au sein du groupe Casino pour répartir la quote-part du groupe Casino entre les filiales de Casino, Guichard-Perrachon au prorata de leur chiffre d'affaires (Casino, Guichard-Perrachon prenant en charge 20 % des frais). Les frais répartis sont majorés d'une marge de 10 %.

Le Comité d'audit a apprécié en janvier 2020 l'intérêt de son renouvellement au regard des prestations fournies et de l'intérêt social de la Société, et également évalué, la nature de la convention en application de la nouvelle Charte adoptée par le Conseil d'administration le 12 décembre 2019.

Après avoir pris connaissance du projet de convention, des missions réalisées par Euris auprès de Casino de 2017 à 2019, des avis financiers homogènes à ceux émis en 2017 confirmant la pertinence et l'équilibre de la méthode de répartition des coûts stratégiques et son adéquation aux prestations réalisées, et des avis juridiques, et après avoir entendu et débattu avec les différents experts, le Comité d'audit a décidé, à l'unanimité, de recommander au Conseil d'approuver le renouvellement de la convention d'assistance stratégique à conclure avec Euris et son classement en convention courante et conclue à des conditions normales. Le Comité d'audit a partagé ses conclusions et avis avec le Comité de gouvernance et RSE avant d'en faire le rapport au Conseil le 28 janvier 2020.

Il est rappelé que cette convention, initialement placée en 2003 sous le régime des conventions réglementées (compte tenu principalement du caractère forfaitaire de la facturation alors prévue), avait été maintenue sous la procédure réglementée par le seul parallélisme de forme. En effet, tant la nature de la convention (prestations de services habituelles dans les sociétés détenues par des holdings animatrices, mise en place depuis 2003) que ses conditions financières, confortées par les conclusions des experts financiers, reflètent son caractère courant et ses conditions normales. Le Comité a noté d'ailleurs que les conventions équivalentes récemment conclues entre Euris et les filiales DCF et Monoprix ont été considérées comme courantes.

Les avis des experts financiers ont confirmé la pertinence et l'équilibre de la méthode de répartition des coûts stratégiques et son adéquation aux prestations réalisées lesquelles ont été vérifiées. Les avis financiers concluent tous également au caractère courant et aux conditions normales de la convention au regard de la nature des coûts facturés, et de la méthode de répartition choisie, coûts augmentés d'une marge de 10 % laquelle est jugée justifiée et pertinente et donc équilibrée, autant du point de vue du prestataire que du bénéficiaire.

Il ressort des conclusions de l'expertise indépendante confiée au cabinet Didier Kling & Associés en vue d'examiner et d'apprécier à nouveau la méthode de répartition retenue dans le cadre de la facturation à Casino des prestations de conseil stratégique effectuées par Euris, et la nature des prestations qu'elle facture à ce titre à Casino, notamment que :

- la méthode de répartition aux filiales des frais engagés par Euris dans le cadre de sa mission de conseil stratégique est pertinente et adaptée à la nature des activités des sociétés du groupe Casino ;
- les frais refacturés sont comptablement globalement justifiés et correctement affectés selon les mêmes modalités définies ;
- la marge appliquée à ces frais, sauf obstacle fiscal local, se situe dans la fourchette usuellement pratiquée et ne paraît donc pas excessive ;
- les prestations fournies à l'occasion des missions permanentes et temporaires rentrant dans le champ de la convention de conseil stratégique ou répondant à des besoins spécifiques formulés par le management de Casino, sont avérées. De plus, ces prestations contribuent à la cohérence de la politique de gestion et de stratégie des groupes Euris et Casino.

Les avis juridiques sollicités ont conclu à la conformité de la convention à l'intérêt social des sociétés concernées et au caractère courant et aux conditions normales de la convention de conseil stratégique avec Euris.

Les commissaires aux comptes de Casino présents lors de la réunion du Comité d'audit ont indiqué avoir pris connaissance des analyses et avis des experts et indiqué ne pas avoir d'observation sur le changement de qualification de la convention.

Le renouvellement de la convention pour trois ans a ainsi été autorisée à l'unanimité (les administrateurs intéressés ne participant pas au vote) par le Conseil d'administration de la Société lors de sa réunion du 28 janvier 2020, lequel a également décidé à l'unanimité (les administrateurs intéressés ne participant pas au vote) de son classement en convention courante et conclue à des conditions normales, en considération de l'avis unanime favorable du Comité d'audit et des rapports d'expertises et avis juridiques conclusifs.

Le Comité d'audit procédera annuellement à l'évaluation du caractère "courant" de la convention de conseil stratégique avec Euris en application de la procédure de contrôle des conventions courantes établie par la Charte du 12 décembre 2019.

La Direction générale a par ailleurs présenté au Comité d'audit en mars 2020 le premier rapport sur l'ensemble des conventions courantes conclues ou exécutées en 2019. Le rapport présenté au Comité d'audit a permis à celui-ci de confirmer le bien-fondé de leur qualification de conventions courantes et conclues à des conditions normales.

■ Dispositif spécifique de gouvernance confié au Comité gouvernance et RSE dans le cadre des procédures de sauvegarde des maisons-mères

Le Conseil d'administration réuni le 13 juin 2019, a décidé sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE, de mettre en place un dispositif spécifique de gouvernance dans le contexte de l'ouverture des procédures de sauvegarde au bénéfice des maisons-mères.

Le Conseil d'administration a souhaité confier au Comité gouvernance et RSE présidé par l'Administratrice référente indépendante, sur la recommandation de celui-ci, le traitement des questions relatives aux procédures de sauvegarde et en particulier :

- les échanges d'informations avec Rallye et les autres maisons-mères du Groupe sur l'élaboration, la négociation et la mise en place des plans de sauvegarde des maisons-mères ;

- l'appréciation de la cohérence, entre d'une part, les orientations de l'activité de Casino telles que déterminées par le Conseil et d'autre part, les plans de sauvegarde élaborés par les holdings ;
- l'examen de toute délibération du Conseil d'administration en lien avec la mise en œuvre des plans de sauvegarde ou qui pourrait potentiellement être impactée par la mise en sauvegarde des maisons-mères (par exemple la mise en œuvre du plan de cession en cours et sa possible évolution, les éventuelles distributions de dividendes, ou l'examen de conventions avec des parties liées impliquant l'une des sociétés en sauvegarde).

Ce dispositif a pour objectif de s'assurer que les mécanismes de gouvernance en place au sein de Casino sont appropriés et notamment que le Conseil d'administration est en mesure de continuer à favoriser la bonne information de ses membres, prendre des décisions de manière impartiale et objective afin de préserver l'intérêt social de Casino et soit toujours en position d'identifier et d'encadrer les potentiels conflits d'intérêts au sein du Conseil.

Le Comité est assisté d'avocats du Conseil indépendants des maisons-mères. Il bénéficie d'avis de tiers experts financiers et juridiques et peut recourir à toutes expertises indépendantes. Il s'appuie également sur les travaux et avis du Comité d'audit sur les sujets financiers ou stratégiques relevant de missions dévolues à ce dernier, lequel a également recours à des expertises et en fait le compte-rendu au Comité.

Trois réunions de suivi régulières ont été organisées au cours du second semestre 2019 auxquelles ont été invitées les administratrices indépendantes non membres du Comité gouvernance et RSE. L'ensemble des comptes-rendus de réunions et les rapports et études d'experts présentés au Comité ont été communiqués à l'ensemble des membres du Conseil (voir également le paragraphe 5.5.2 Activité du Comité gouvernance et RSE en 2019).

CONDAMNATIONS

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

RESTRICTIONS ACCEPTÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT LA CESSION DE LEURS ACTIONS

Aux termes des statuts de la Société, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 100 actions de la Société. Le règlement intérieur précise en complément que chaque administrateur désigné par l'Assemblée générale, personne physique ou morale ou représentant permanent, s'engage par ailleurs à détenir un nombre d'actions de la Société correspondant à un montant au moins équivalent à une année de rémunération (anciennement jetons de présence), ces actions pouvant être acquises au moyen de ladite rémunération. Les statuts excluent conformément à la loi, les administrateurs représentant les salariés du respect de cette obligation.

Sous réserve de ce qui précède, à la connaissance de la Société, il n'existe pour les membres du Conseil d'administration aucune restriction concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société autres que les obligations mises en place par le Groupe en application du Code de déontologie boursière, ou plus généralement les dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société dans le cadre de la prévention des manquements et délits d'initiés.

PRÉVENTION DES MANQUEMENTS ET DÉLITS D'INITIÉS

La Société a mis à jour au cours de l'exercice 2017 ses textes et recommandations internes suite à l'évolution du cadre législatif et réglementaire de la prévention des abus de marché avec l'entrée en vigueur le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

Sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE, le règlement intérieur du Conseil d'administration a ainsi été à nouveau modifié et un Code de déontologie boursière a été adopté. Ce Code inclut notamment une description (i) des dispositions légales et réglementaires applicables, (ii) de la définition de l'information privilégiée (iii) des mesures prises par la Société dans le cadre de la prévention des opérations d'initiés, (iv) des obligations incombant aux personnes ayant accès à des informations privilégiées et (v) des sanctions encourues. Il rappelle par ailleurs que les filiales ou sociétés mères cotées de Casino disposent chacune de leurs propres règles de déontologie boursière auxquelles les destinataires concernés sont également invités à se conformer.

Le Code s'applique aux membres du Conseil d'administration (y compris les censeurs), dirigeants et personnes assimilées ainsi que plus généralement aux salariés qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations sensibles ou privilégiées. Il est communiqué à l'ensemble de ces personnes qui attestent en avoir pris connaissance et s'engagent à en observer les dispositions.

Il institue un Comité de déontologie boursière, chargé notamment de répondre à toute question liée à l'application du Code de déontologie boursière et de la gestion des listes d'initiés et des différés de publication d'informations privilégiées.

Le Code de déontologie boursière, comme le règlement intérieur du Conseil d'administration, fait référence au respect de l'interdiction de réaliser toutes opérations sur les titres et les instruments financiers de la Société :

- pendant les 30 jours calendaires précédant la date de diffusion par la Société d'un communiqué de presse d'annonce de ses résultats annuels et semestriels et le jour de ladite diffusion ;
- pendant les 15 jours calendaires précédant la date de diffusion par la Société d'un communiqué de presse d'annonce de ses informations financières trimestrielles et le jour de ladite diffusion ;
- à compter de la détention d'une information privilégiée et jusqu'à ce que l'information perde son caractère privilégié, notamment en étant rendue publique.

L'ouverture de chaque fenêtre négative donne lieu à un mail d'information des personnes concernées par l'interdiction, auquel est joint le rappel du calendrier des fenêtres négatives et des obligations stipulées par le Code de déontologie boursière.

Le Code rappelle les règles relatives à l'établissement des listes d'initiés et comprend les dispositions relatives aux déclarations que doivent effectuer les personnes définies comme personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et les personnes ayant avec elles des liens personnels étroits, lors des transactions qu'elles réalisent sur les titres de la Société.

Le Code, examiné régulièrement, a été mis à jour pour la dernière fois le 25 mars 2020. Il est disponible sur le site internet de la Société.

ASSIDUITÉ ET CUMUL DES MANDATS

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle que chacun des administrateurs doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit veiller à assister à toutes les réunions du Conseil d'administration, aux assemblées générales d'actionnaires et aux réunions des Comités dont il fait partie. Les modalités de fixation et de répartition des jetons de présence adoptées par la Société sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef selon lesquelles en particulier la part variable liée à l'assiduité doit être prépondérante.

Il est vérifié qu'aucun administrateur, dont le mandat vient à renouvellement lors de l'Assemblée générale annuelle, n'est en situation de cumul de mandat. Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle qu'en complément des règles légales, les administrateurs se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef qui prévoient :

- pour le dirigeant mandataire social, qu'il ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées extérieures à son groupe y compris étrangers et qu'il doit recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe ;
- pour un administrateur, qu'il ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères, cette recommandation s'appliquant lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur. Chaque administrateur informe la Société des mandats exercés dans d'autres sociétés françaises ou étrangères. Il porte à la connaissance de la Société tout nouveau mandat ou responsabilité professionnelle dans les meilleurs délais.

Le tableau suivant illustre la forte implication des membres aux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2019. En raison de leurs obligations professionnelles, quelques membres n'ont pu être en mesure de participer à l'ensemble des réunions exceptionnelles organisées avec un préavis réduit aux dates sélectionnées qui assuraient la présence du plus grand nombre de membres indépendants.

	Conseil d'administration (13 réunions)	Comité d'audit (13 réunions)	Comité des nominations et des rémunérations (4 réunions)	Comité gouvernance et RSE (7 réunions)
Jean-Charles NAOURI	100 %	-		
Nathalie ANDRIEUX	92 %		100 %	100 %
Diane COLICHE	100 %			
Gilbert DELAHAYE	100 %		100 %	
Jacques DUMAS	100 %		100 %	
Christiane FÉRAL-SCHUHL	92 %			100 %
Laure HAUSEUX ⁽¹⁾	100 %	100 %	100 % ⁽¹⁾	⁽¹⁾
Didier LÉVÊQUE	100 %			
Catherine LUCET	100 %	100 %		100 %
David DE ROTHSCHILD	54 %		100 %	
Frédéric SAINT-GEOURS	100 %	100 %		100 %
Michel SAVART	100 %			
Gilles PINONCÉLY (censeur)	93 %			
Gérald de ROQUEMAUREL (censeur)	85 %			

(1) Nommée membre du CNR à compter du 11 octobre 2019. Mme Laure Hauseux a participé à la réunion du CNR réuni en décembre 2019 et aux trois réunions du Comité gouvernance et RSE dédiées au suivi des procédures de sauvegarde des maisons-mères (cf. paragraphe 5.5.2 Comité gouvernance et RSE).

5.5.6. Mise en oeuvre des recommandations du Code Afep-Medef

La Société s'attache à mettre en œuvre chacune des recommandations du Code Afep-Medef. Conformément à la règle "appliquer ou expliquer" résultant de l'article 27.1 du Code Afep-Medef révisé en janvier 2020, est indiquée ci-dessous la recommandation qui n'est pas été entièrement mise en œuvre :

Recommandation	Explication
Évaluation de la contribution individuelle (paragraphe 9.2 du Code Afep-Medef relatif à l'évaluation du Conseil d'administration) <i>"L'évaluation vise trois objectifs :</i> ... <i>apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil"</i>	Lors des évaluations globales et formalisées du fonctionnement du Conseil confiées à un consultant extérieur fin 2016 et fin 2019 il n'a pas été procédé à une appréciation formelle par chaque administrateur de la contribution effective de chacun des autres administrateurs aux travaux du Conseil d'administration, mais le processus mené et les conclusions de l'évaluation ont toutefois permis d'apprécier le professionnalisme et l'implication personnelle des membres, en particulier s'agissant des administrateurs indépendants. Pour plus d'explication sur le processus mené et les conclusions, se référer à la rubrique "Évaluation des conditions de fonctionnement du Conseil d'administration". Interrogés sur la mise en œuvre de cette recommandation, les membres indépendants du Conseil ont considéré qu'il convenait en l'état de continuer à privilégier l'évaluation de la qualité du fonctionnement collectif du Conseil d'administration et de ses Comités.

5.6. INFORMATIONS SUR LES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-37-4 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance du Conseil d'administration, il n'existe pas de conventions intervenues en 2019, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à

10 % d'une société et, d'autre part, une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

5.7. CONTRÔLE DES COMPTES

5.7.1. Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Associés signataires : Yvon Salaün (depuis l'exercice 2015) et Alexis Hurtrel (depuis l'exercice 2019).

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 2022 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2021.

Conformément à la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003 la rotation d'un des signataires au sein du Cabinet Ernst & Young s'est effectuée pour la deuxième fois en 2015.

DELOITTE & ASSOCIÉS

Associés signataires : Patrice Choquet (depuis l'exercice 2017) et Frédéric Moulin (depuis l'exercice 2016).

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 2022 à l'effet de statuer sur les comptes devant se clore le 31 décembre 2021.

Conformément à la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003 la rotation du signataire au sein du Cabinet Deloitte & Associés s'est effectuée pour la première fois en 2016.

5.7.2. 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 2022 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021.

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 2022 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021.



Chapitre 6

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

6.1. Rémunération du Président-Directeur général.....	356
6.2. Rémunération des mandataires sociaux non exécutifs	365
6.3. Rémunération des censeurs	369

Le présent chapitre 6 intègre la partie du rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise présentant, d'une part, les éléments des rémunérations versées ou attribuées au dirigeant mandataire social exécutif ainsi qu'aux autres mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice 2019 à raison du mandat et les informations visées par l'article 225-37-3 I du Code de commerce et, d'autre part, la politique de rémunération 2020 des mandataires sociaux telle que prévue à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, soumis respectivement aux votes *ex post* et *ex ante* de l'Assemblée générale annuelle 2020.

6.1. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le Conseil d'administration se réfère aux principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Code Afep-Medef. Il arrête les principes de détermination et la structure de la rémunération du Président-Directeur général sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit alignée avec l'intérêt social de l'entreprise, sa stratégie et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes. Elle est déterminée en cohérence avec celle des membres du Comité exécutif et des salariés de l'entreprise.

Les indicateurs de performance choisis pour la fixation de la rémunération variable doivent être en lien avec la stratégie du

Groupe. Ils reflètent les priorités financières et opérationnelles du Groupe. Ils intègrent des critères financiers et des critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, appréciés annuellement et/ou pluri-annuellement.

Le Conseil s'appuie pour mener ses réflexions sur des analyses et conclusions d'experts externes qui éclairent le Conseil et son Comité des nominations et des rémunérations sur les pratiques de marché. Ces analyses régulières de rémunération permettent de comparer la structure de rémunération du dirigeant, son niveau et sa progression, le poids de ses composantes, ainsi que les critères d'appréciation, avec les pratiques de sociétés comparables, notamment celles dont le dirigeant est actionnaire de contrôle ou membre de la famille de l'actionnaire de contrôle.

6.1.1. Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président-Directeur général – Informations visées par l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce

Il est rappelé que les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2019, arrêtés par le Conseil d'administration le 13 mars 2019, ont été approuvés par l'Assemblée générale du 7 mai 2019 (majorité de 97,51 %).

6.1.1.1. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2019 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Pour 2019, le Conseil d'administration du 13 mars 2019, faisant application des principes généraux (cf. paragraphe 6.1 ci-dessus) a décidé sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de reconduire la structure de la rémunération 2018 (fixe, variable annuelle variable long terme), tout en ajustant, deux des trois critères financiers de la rémunération variable 2019 afin de mieux refléter les objectifs de performance assignés au segment France Retail et à la génération de *Free Cash-Flow* et d'amélioration du BFR, sans modification de leur pondération respective.

À ce titre, en vue de fixer les modalités de détermination de la rémunération globale pour 2019, deux cabinets spécialisés ont procédé, dans le prolongement de leurs analyses précédentes, à un nouvel

examen de la rémunération globale du Président-Directeur général et plus particulièrement de sa part variable, en vue de formuler s'il y avait lieu de nouvelles recommandations.

Il est ressorti des analyses et des recommandations des deux cabinets spécialisés consultés que la structure de rémunération variable annuelle du Président-Directeur général du groupe Casino est en ligne avec les pratiques de marché concernant le nombre et la nature des critères utilisés, la prépondérance des critères quantifiables financiers et la présence d'un critère quantifiable non financier lié à la RSE. L'attribution d'une rémunération variable long terme conditionnelle en espèces est également en ligne avec les pratiques observées et les recommandations formulées.

Rappel de la structure Cible en milliers d'euros



Ainsi, conformément aux principes et critères de détermination de l'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur général arrêtés par le Conseil d'administration du 13 mars 2019, la rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2019 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2019 est ainsi composée d'une part fixe, d'une part variable conditionnelle annuelle et d'une part variable conditionnelle à long terme, déterminées comme suit :

■ Rémunération fixe 2019

La rémunération fixe s'est élevée à un montant brut maintenu à 480 000 euros, inchangée depuis 2013.

■ Rémunération variable 2019 conditionnelle

La rémunération variable cible 2019 pouvait représenter, en ligne avec les pratiques de marché, 130 % de la rémunération fixe (soit un montant brut de 624 000 euros) en cas de réalisation de l'ensemble des objectifs.

La rémunération variable annuelle est demeurée intégralement soumise à la réalisation d'objectifs exigeants et reflétant des priorités stratégiques du Groupe, aucun montant minimum n'étant garanti.

Elle a été déterminée également en fonction d'objectifs homogènes avec ceux retenus pour le bonus 2019 des membres du Comité exécutif, et selon les modalités suivantes :

- Des objectifs uniquement quantitatifs :
 - Trois objectifs quantitatifs purement financiers, alignés sur les objectifs prioritaires opérationnels et financiers du Groupe pour 2019, visant des indicateurs au cœur du modèle de croissance rentable du Groupe avec une exigence de performance renforcée sur la France :
 - la croissance comparable du chiffre d'affaires du Groupe ;
 - la croissance organique du résultat opérationnel courant France Retail ;
 - le *Free Cash-Flow* France.

Pour chaque critère un seuil minimum de réalisation, un niveau cible correspondant à une réalisation conforme aux objectifs fixés ainsi qu'un niveau de surperformance par rapport à la cible ont été également préfixés avec une variation linéaire entre les seuils minimum et maximum.

- Un objectif quantitatif non financier lié à la RSE identique à 2018, dont la réalisation est appréciée en fonction de la moyenne des notes obtenues par Casino dans les évaluations des trois agences de notation FTSE Group, Vigeo Eiris et DJSI, avec également un niveau cible maintenu à la moyenne des notes obtenues par Casino en 2017 soit 72,67/100 (la moyenne des notes obtenues par Casino en 2018 étant plus faible) et un minimum correspondant à la moyenne des notes de Casino sur les quatre dernières années, soit 68,06/100 et avec une quote-part de rémunération variant de façon linéaire entre ces seuils minimum et maximum.

Ce critère quantitatif non-financier lié à la RSE souligne la priorité stratégique accordée au développement de la politique RSE poursuivie par le Groupe visant à assurer une croissance durable.

- Une prépondérance des objectifs financiers avec la répartition suivante du poids des quatre critères :
 - les trois objectifs financiers comptent pour 90 % du montant cible et jusqu'à 118,8 % en cas de surperformance, à raison d'un tiers chacun, soit 30 % et jusqu'à 39,6 % en cas de surperformance ;
 - l'objectif de RSE, compte pour 10 % du montant cible, quote-part en ligne avec les pratiques observées lors de la fixation des modalités de rémunération.
- La surperformance réservée uniquement aux critères financiers s'élève à 132 % de leur montant cible.

La rémunération variable pouvait donc atteindre, en cas de surperformance, un montant brut maximum de 804 000 euros, représentant 167,50 % de la rémunération fixe.

Sur cette base et faisant une stricte application des conditions et modalités arrêtées par le Conseil d'administration du 13 mars 2019 et approuvées par l'Assemblée générale du 7 mai 2019, le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2020 a constaté les résultats obtenus et ainsi arrêté le montant de la part variable au titre de 2019 :

	Cible (en % du montant de 624 K€)	Max (en % du montant de 624 K€)	% d'atteinte (en % de la cible)
Objectifs quantitatifs financiers	90	118,8	
1. Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ⁽¹⁾	30	39,6	18 %
2. Croissance organique du résultat opérationnel courant (ROC) – France Retail	30	39,6	Non atteint
3. <i>Free Cash-Flow</i> France ⁽²⁾	30	39,6	Non atteint
Objectif quantitatif RSE ⁽³⁾	10	10	10 %
			28 % (174,72 k€)

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Avant dividendes et intérêts et y compris promotion immobilière et hors Cdiscount.

(3) La cible était fixée à la moyenne des notes obtenues en 2017, soit 72,67/100 (celle de 2018 étant inférieure). La note obtenue s'établit à 74/100.

Le montant de la part variable 2019 est ainsi ressorti à 174 720 euros bruts, représentant 28 % du montant cible de 624 000 euros et 36,4 % de la rémunération fixe.

En 2018, la rémunération variable s'était élevée à 357 740 euros représentant 58,45 % de la cible à 612 000 euros (ajustée suivant le souhait du Président-Directeur général à la baisse comme celle des principaux cadres dirigeants du Groupe) et 74,53 % de la rémunération fixe. Elle a été versée après sa présentation et son approbation par l'Assemblée générale du 7 mai 2019 (5^e résolution).

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2019, ainsi déterminée, est soumis à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire 2020 de la Société.

■ Rémunération variable long terme (LTI) attribuée en 2019

Afin de maintenir une part variable prépondérante de la rémunération du Président-Directeur général (70 % de la rémunération totale) et continuer d'intégrer une appréciation de la performance du Groupe à plus long terme, l'attribution d'une rémunération variable long terme conditionnelle, appréciée sur 3 ans, a été reconduite en 2019.

Le montant cible et maximum, en cas de réalisation des conditions de performances, est fixé à 100 % de la rémunération fixe, soit une rémunération variable long terme ne pouvant excéder un montant brut de 480 000 euros.

Le versement de la rémunération variable long terme est conditionné à la présence du dirigeant et soumis à la réalisation de deux conditions de performance, appréciées au terme d'une période de trois exercices (2019-2021), chacune d'elles comptant pour 50 % du montant de la rémunération cible maximum, et visant sur la période :

- L'évolution du TSR relatif, laquelle sera égale au rapport de la moyenne des 120 derniers cours de clôture de l'année 2018 et de celle de l'année 2021 en intégrant le montant du dividende par action versé pendant cette période, cette évolution du TSR de Casino étant ensuite comparée à celle constatée pour les sociétés européennes du *Food Retail*, soit les sociétés Ahold-Delhaize, Carrefour, Colruyt Group, Dia, Jeronimo Martins, Metro, Morrisons, Sainsbury's et Tesco. La quote-part est calculée de façon linéaire en fonction du positionnement du TSR de la Société au sein du panel, avec un seuil minimum de réalisation fixé à la médiane du panel et un plafond cible correspondant au premier rang.
- L'évolution du ratio moyen d'EBITDAR sur chiffre d'affaires du Groupe. Un montant cible également maximum et un seuil minimum de réalisation exigeant sont fixés avec une variation linéaire entre les deux bornes. L'EBITDAR est substitué à l'EBITDA suite à l'entrée en application de la norme IFRS 16.

Les critères exigeants ainsi retenus sont cohérents avec ceux fixés pour les plans LTI des cadres-clés du Groupe décidés en 2019 et aucun minimum de rémunération n'est garanti.

■ Rémunération complémentaire

Le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 mars 2020, suivant l'avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de proposer de compléter la politique de rémunération 2019 du Président-Directeur général de l'attribution d'une rémunération complémentaire permettant de tenir compte de la contribution déterminante du Président-Directeur général, à la bonne réalisation des opérations stratégiques de transformation du Groupe et de désendettement associé au plan de cession d'actifs.

En effet, les modalités de détermination (nature des objectifs quantitatifs et des critères financiers et non financiers liés) de la rémunération variable du Président-Directeur général telle que fixée pour la variable annuelle et le LTI sur 3 ans, ne mesurent pas la performance du Président-Directeur général dans la conception et la réalisation de telles opérations.

En outre, cette attribution serait en ligne avec la politique de rémunérations complémentaires mise en place pour les membres du Comex en vue de reconnaître une contribution déterminante à la réussite d'opérations stratégiques et/ou complexes.

Dans ce cadre, un cabinet spécialisé a été consulté afin d'analyser également les pratiques observées en matière d'attribution de rémunérations exceptionnelles aux dirigeants d'entreprises comparables à Casino et de formuler ses recommandations. Il conclut notamment que le versement d'une telle rémunération est une pratique assez courante des entreprises et d'ailleurs formalisée dans de nombreuses politiques de rémunération de dirigeants.

Il est ainsi proposé, suivant les analyses et les recommandations du Cabinet spécialisé tant sur la nature de la rémunération que dans son montant et ses conditions d'attribution, de verser au Président-Directeur une rémunération complémentaire d'un montant brut de 655 000 euros, sous réserve du vote de l'Assemblée générale 2020 au titre de sa contribution importante aux opérations réalisées en 2019 (cessions d'actifs, réorganisation des activités d'Amérique Latine et du renforcement de la structure financière).

■ Autres éléments de rémunération ou avantages de toute nature attribués en raison du mandat en 2019

Les autres éléments de rémunération comportent également les éléments suivants sans changement par rapport à l'exercice 2018 :

- Le Président-Directeur général a perçu au titre de ses fonctions d'administrateur de la Société en 2019 une rémunération (anciennement "jeton de présence") de base dont le montant est réduit de moitié par rapport à celui versé aux administrateurs extérieurs, et s'est élevé à 12 500 euros brut, telle que présentée au 6.2.1. dans la partie "Rémunération des mandataires sociaux non exécutifs" ci-après.
- Le Président-Directeur général n'est et n'a pas été attributaire d'aucun plan d'attribution gratuite d'actions, d'options de souscription ou d'achat d'actions. Il est expressément exclu des bénéficiaires aux termes des résolutions approuvées par l'Assemblée générale extraordinaire du 5 mai 2017, 15 mai 2018 et de celle soumise à l'Assemblée générale extraordinaire de 2020.
- 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.
- Il est affilié au régime collectif obligatoire de retraite complémentaire et au régime de prévoyance en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs cadres.
- Il n'a pas bénéficié d'avantage de toute nature au titre de 2019.

6.1.1.2. RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES OU VERSÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR LA SOCIÉTÉ CASINO, GUICHARD-PERRACHON AU TITRE ET AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Les rémunérations, y compris la rémunération au titre du mandat d'administrateur et les avantages de toute nature attribués ou versés à M. Jean-Charles Naouri, au titre de ses fonctions de Président et de Directeur général, par la Société, au titre et au cours des exercices 2017, 2018 et 2019, s'établissent comme suit :

	Exercice 2017 (rappel pour information)		Exercice 2018 (rappel pour information)		Exercice 2019	
	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
<i>(Montants bruts en euros)</i>						
Rémunération fixe	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Rémunération variable*	454 020	625 120	357 740	454 020	174 720	357 740
Rémunération variable différée	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	480 000 ⁽³⁾	Sans objet	480 000 ⁽⁴⁾	Sans objet	480 000 ⁽⁵⁾	Sans objet
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération du mandat d'administrateur	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Avantages en nature	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
TOTAL	1 426 520	1 117 620	1 330 240	946 520	1 147 220	850 240

(1) Rémunérations attribuées au titre de l'exercice quelle que soit la date de versement.

(2) Intégralité des rémunérations versées par la Société au cours de l'exercice, étant précisé que la rémunération variable et la rémunération au titre du mandat d'administrateur ont été versées l'année suivant l'exercice auquel elles se rapportent. Les Plans LTI en numéraire à trois ans rémunération variable pluriannuelle sous condition de performance attribués à compter de l'exercice 2017 n'ont fait l'objet d'aucun versement au cours de ces exercices.

(3) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2017-2019)).

(4) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2018-2020)).

(5) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2019-2021)).

* hors rémunération complémentaire de 655 000 euros bruts, dont l'attribution décidée par le Conseil d'administration du 25 mars 2020, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée 2020, ainsi que son versement.

6.1.1.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2019

<i>(en euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2019
VALORISATION DES OPTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE ⁽¹⁾	NON ATTRIBUTAIRE	NON ATTRIBUTAIRE
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	non attributaire	non attributaire

(1) La Société n'attribue aucune option.

6.1.1.4. RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ATTRIBUÉES OU VERSÉES AU COURS OU AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 PAR UNE ENTREPRISE COMPRISE DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE

Aucune rémunération ou avantage de toute nature n'a été attribué ou versé au titre et au cours des exercices 2018 et 2019, au Président-Directeur général par les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation de la société Casino, Guichard-Perrachon au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

6.1.1.5. 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 ⁽¹⁾	Non	Non

(1) M. Jean-Charles Naouri est affilié au régime collectif obligatoire de retraite complémentaire et au régime de prévoyance en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs cadres.

6.1.1.6. INFORMATIONS SUR LES RATIOS D'ÉQUITÉ ET SUR L'ÉVOLUTION COMPARÉE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, le Conseil d'administration du 25 mars 2020, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a :

- arrêté les modalités de détermination des ratios d'équité devant présenter l'écart entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalents temps plein des salariés de la Société autres que le mandataire social ;
- constaté l'évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, de la rémunération moyenne des salariés, des performances de la Société et des ratios d'équité au cours des cinq exercices les plus récents présentés ensemble et d'une "manière qui permette la comparaison".

À cet effet, le Conseil d'administration s'est appuyé sur les lignes directrices diffusées par l'Afep et a ainsi défini la méthodologie de détermination des ratios d'équité requis, laquelle prend en compte :

- Concernant le Président-Directeur général :
 - Les éléments versés ou attribués (en montant brut) par la Société au cours de l'année N rémunération fixe, rémunération variable annuelle et rémunération au titre du mandat d'administrateur, versées en année N, et rémunération variable long terme en numéraire attribuée en année N valorisée conformément à la norme IFRS 2 (étant noté l'absence d'attribution au Président-Directeur général de rémunération exceptionnelle ou d'actions gratuites ou de stock-options, lequel ne bénéficie pas par ailleurs d'avantages en nature, d'indemnité de départ ou de non-concurrence ni de régimes de retraite supplémentaires à cotisations ou à prestations définies).
 - Il est rappelé que le mandataire social bénéficie depuis l'exercice 2017, d'un plan LTI en numéraire de long terme conditionnel qui est ainsi retenu pour sa valeur en date d'attribution, laquelle ne reflète pas nécessairement la valeur qui lui sera finalement versée en fonction de l'atteinte des conditions de performance.

- Concernant le périmètre retenu et les salariés :

- Le périmètre retenu pour le calcul des ratios est celui des sociétés consolidées par intégration globale dans le périmètre France métropolitaine, hors sociétés classées comme actifs détenus en vue d'être cédées, les salariés représentent ainsi plus de 80 % des salariés présents en France métropolitaine.
- Les salariés en CDI ou CDD sont remis sur une base équivalent temps plein – ETP – continuellement présents sur une période de 24 mois, hors salariés des magasins franchisés. Les expatriés sont exclus du calcul.
- Le ratio prend en compte les éléments versés ou attribués (en montant brut et sur une base ETP) au cours de l'exercice N (les rémunérations fixes, variables annuelles, exceptionnelles, éventuellement au titre de mandat d'administrateur, l'intéressement, la participation, l'abondement au plan d'épargne entreprise, les avantages en nature, versés en année N, ainsi que les autres instruments de rémunération de long terme en numéraire et les rémunérations en titres attribués au cours de l'année N et valorisés conformément à la norme IFRS 2). Les éventuelles indemnités de départ et de non-concurrence, régimes de retraite supplémentaires à cotisations ou à prestations définies dont le versement est subordonné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ne sont pas retenus dans le calcul.

- Concernant l'évolution comparée des rémunérations annuelles et des performances :

Les critères de ROC Groupe et de chiffres d'affaires Groupe ont été privilégiés en cohérence avec les indicateurs de performance clés internes retenus pour les rémunérations variables et plans LTI ainsi qu'avec la guidance donnée au marché.

L'évolution des rémunérations annuelles du Président-Directeur général et des salariés au cours de l'année N est comparée à la performance du Groupe de l'année N-1 compte tenu du versement du bonus de l'année N-1 en année N.

Ratio d'équité – Groupe Casino avec LTI en date d'attribution

	2015	2016	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Rémunération du dirigeant année N	492 500 €	492 500 €	1 597 620 €	1 426 500 €	1 330 240 €
Rémunération moyenne salariés	28 854 €	29 891 €	30 351 €	30 635 €	31 475 €
Ratio d'équité moyen	17,1	16,5	52,6	46,6	42,3
Ratio d'équité médian	21,5	21,1	67,7	60,2	54,5
Évolution CA organique Groupe N-1	4,7 %	0,3 %	5,7 %	3,2 %	4,7 %
Évolution ROC organique Groupe N-1	5,6 %	- 30,6 %	3,8 %	13,4 %	9,8 %

(1) Dont LTI attribué au mandataire social 480 milliers d'euros, lequel ne reflète pas nécessairement la valeur qui sera versée en fonction de l'atteinte des conditions de performance.

6.1.2. Rémunération variable long terme (LTI) attribuée en 2017 et à verser en 2020

■ Rémunération variable long terme (LTI) attribuée en 2017 et à verser en 2020

Conformément à la résolution présentée à l'Assemblée générale du 5 mai 2017, le versement de la rémunération variable long terme conditionnelle attribuée au Président-Directeur général en 2017 et appréciée sur 3 ans (2017-2019), est également soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire de 2020.

Les principes et les critères de détermination et d'attribution de cette rémunération arrêtés par le Conseil d'administration du 6 mars 2017 et approuvés par l'Assemblée générale du 5 mai 2017 (majorité de 93,8 %) sont ici en préalable rappelés.

Le versement de la rémunération variable long terme, conditionné à la présence du dirigeant, a été soumis à la réalisation de deux conditions de performance, appréciées au terme d'une période de trois exercices (2017-2019), chacune d'elles comptant pour 50 % du montant de la rémunération, et visant sur la période :

- l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) relatif (rapport de la moyenne des 120 derniers cours de clôture de l'année 2016 et de celle de l'année 2019 en intégrant le montant du dividende par action versé pendant la période) comparée à celle de neuf sociétés

européennes du *Food Retail*, soit les sociétés Ahold-Delhaize, Carrefour, Colruyt Group, Dia, Jeronimo Martins, Metro, Morrisons, Sainsbury's et Tesco. La quote-part est calculée de façon linéaire en fonction du positionnement du TSR de la Société au sein du panel entre le premier et l'avant-dernier rang qui constitue la limite basse.

La société Metro s'étant scindée en deux entités cotées en juillet 2017, et en l'absence d'une continuité homogène de cours boursier sur la période de 3 ans étudiée, la société a été retirée de l'analyse ;

- l'évolution du ratio moyen d'EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe.

Un seuil minimum de réalisation était fixé (4,8 % hors IFRS 16) et la quote-part est calculée de façon linéaire entre le seuil minimum et le plafond cible également maximum.

Les critères retenus étaient cohérents avec ceux fixés pour les plans LTI des cadres clés du Groupe décidés en 2017.

Le montant cible et maximum, en cas de réalisation des conditions de performances, est fixé à un maximum de 100 % de la rémunération fixe, soit un montant brut de 480 000 euros.

Sur cette base, le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2020 a constaté les résultats obtenus et ainsi arrêté le montant définitif de la rémunération variable long terme (LTI) attribuée en 2017 :

OBJECTIFS	Cible et maximum (en % du montant cible)	Réalisé (en % du montant cible total)
Montant cible : 480 K€ (100 % de la rémunération fixe)		
1/ Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR)	50,00 %	25,00 %
Part variable correspondante (en milliers d'euros)		Soit à la médiane du panel
	240 K€	120 K€
2/ Ratio CA/EBITDA moyen	50,00 %	50,00 %
Part variable correspondante (en milliers d'euros)	240 K€	240 K€
TOTAL		75,00 %
		360,00 K€

Le montant définitif de la rémunération variable long terme conditionnelle attribuée en 2017 ressort ainsi à 360 000 euros bruts, représentant 75 % du montant cible et de la rémunération fixe (480 000 euros bruts).

6.1.3. Politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2020

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce issues de l'ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires des sociétés, le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2020, s'inscrivant dans les principes énoncés au 6.1 ci-avant a établi la politique de rémunération du Président-Directeur général de la Société pour 2020 en veillant à continuer de l'aligner avec l'intérêt social de l'entreprise, sa stratégie et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes, en vue de la soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale 2020.

Le Conseil d'administration s'est également référé aux principes du Code Afep-Medef révisé en 2020.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a déterminé, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, une politique de rémunération pour l'année 2020, fondée notamment sur les principes suivants :

- une rémunération fixée en cohérence avec celle des membres du Comité exécutif et des salariés de l'entreprise également déterminée en fonction des pratiques de marché ;
- une structure de rémunération équilibrée et pérenne ;
- des indicateurs de performance exigeants, reflétant les priorités financières et opérationnelles du Groupe intégrant des critères financiers et des critères liés à la responsabilité sociale et environnementale cohérents avec la priorité accordée au développement de la politique RSE poursuivi par le Groupe, appréciés annuellement et/ou pluri-annuellement ;
- une appréciation de la performance du Groupe également à long terme visant en particulier la création de valeur actionnariale et le développement d'une croissance durable ;
- une part variable conditionnelle prépondérante dans la composition de la rémunération globale appréciée annuellement ou pluriannuellement ;
- des objectifs exclusivement quantifiables.

Le Conseil s'est également appuyé pour mener ses réflexions sur des analyses et conclusions d'experts externes qui éclairent le Conseil et son Comité des nominations et des rémunérations sur les pratiques de marché. Ces analyses régulières de rémunération permettent de comparer en particulier la structure de rémunération du dirigeant, son niveau et sa progression, le poids de ses composantes, ainsi que les critères d'appréciation, avec les pratiques de sociétés comparables, notamment celles dont le dirigeant est actionnaire de contrôle ou membre de la famille de l'actionnaire de contrôle. Elles permettent ainsi d'apprécier le positionnement de la rémunération du mandataire social au regard des pratiques de marché et des préconisations des cabinets spécialisés consultés à cet effet.

Ainsi une nouvelle analyse faisant suite à celles effectuées en 2019, a été confiée à un cabinet spécialisé lequel a analysé la structure, le niveau et le positionnement de la rémunération du Président-Directeur général de Casino, au regard des pratiques au sein du SBF80 et du CAC40, constatées à partir des données communiquées en 2019 par les entreprises de ces deux panels dans leurs rapports annuels 2018. Le cabinet a formulé ses recommandations en particulier concernant le renforcement de l'appréciation de la performance en matière de RSE, s'inscrivant dans les pratiques observées et dans la priorité stratégique accordée par le Groupe au développement de sa politique RSE.

Sur ces bases, le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2020 a arrêté, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, les principes de détermination et la structure de la rémunération du Président-Directeur général pour 2020, comme suit :

■ Rémunération fixe

La rémunération fixe est maintenue à 480 000 euros, inchangée depuis 2013.

■ Rémunération variable annuelle conditionnelle

La rémunération variable annuelle continue à être fixée à un montant cible représentant, en ligne avec les pratiques de marché, 130 % de la rémunération fixe (soit un montant brut de 624 000 euros), lorsque les objectifs sont réalisés ; elle peut atteindre, en cas de surperformance, un montant maximum maintenu à 167,50 % de la rémunération fixe, soit un montant brut de 804 000 euros.

La rémunération variable annuelle demeure intégralement soumise à la réalisation d'objectifs exigeants et reflétant des priorités stratégiques du Groupe :

Des objectifs uniquement quantifiables :

- trois objectifs quantifiables financiers alignés sur les objectifs prioritaires opérationnels et financiers de Casino pour l'année 2020, traduisant une exigence de performance renforcée, comme pour 2019, sur la France ;
- les objectifs proposés, homogènes avec les objectifs quantitatifs Groupe retenus pour le bonus 2020 des membres du Comité exécutif, visent :
 - la croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé,
 - l'EBITDA France,
 - le *Free Cash-Flow* France.

Pour chaque critère un seuil minimum de réalisation, un niveau cible, correspondant à une réalisation conforme aux objectifs fixés, ainsi qu'un niveau de surperformance par rapport à la cible sont également préfixés. La rémunération variable varie de façon linéaire entre les seuils minimum et maximum ;

- un objectif quantifiable non financier RSE identique à 2019 dont la réalisation est appréciée en fonction de la moyenne des notes obtenues par Casino dans les évaluations des trois agences de notation FTSE Group, Vigeo Eiris et DJSI, avec des conditions d'acquisition renforcées par un niveau cible fixé à la moyenne des notes obtenues par Casino en 2019 (moyenne supérieure aux moyennes 2017 et 2018) majoré d'un point, soit 75/100, et un minimum correspondant à la moyenne des notes de Casino sur les deux dernières années, soit 73/100 et non plus sur les quatre dernières années laquelle étant inférieure.

Le maintien de ce critère de notation externe souligne la priorité stratégique accordée au développement de l'ensemble de la politique RSE poursuivie par le Groupe visant à assurer une croissance durable.

- Aucun montant minimum garanti.

- La prépondérance des objectifs financiers dans la détermination de la rémunération variable 2020 :

Le poids des quatre critères proposés reste réparti comme suit :

- Les trois objectifs financiers continuent de compter pour 90 % du montant cible et jusqu'à 118,8 % en cas de surperformance, à raison d'un tiers chacun, soit 30 % et jusqu'à 39,6 % en cas de surperformance.
- L'objectif de RSE, compte pour 10 % du montant cible.

- La surperformance reste réservée aux trois critères financiers et continue ainsi à représenter 132 % de leur montant cible.

Ainsi, la répartition des critères quantitatifs et leur poids dans la détermination de la rémunération variable 2020 du Président-Directeur général s'établissent comme suit :

Montant cible : 624 K€ (130 % de la rémunération fixe)

Part variable cible Part variable maximum

Objectifs quantifiables financiers (90 %) :

Pouvant représenter chacun 30 % soit un minimum cible de 187,2 K€ et jusqu'à 247,2 K€ en cas de surperformance

1/ Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé (hors essence et calendrier)	30,00 %	39,60 %
Part variable correspondante	187,2 K€	247,2 K€
2/ EBITDA⁽¹⁾ France	30,00 %	39,60 %
Part variable correspondante	187,2 K€	247,2 K€
3/ Free Cash-Flow France⁽²⁾ (en M€)	30,00 %	39,60 %
Part variable correspondante	187,2 K€	247,2 K€
Objectif quantifiable non financier (10 %) :		
1/ Moyenne des notes obtenues par Casino des 3 agences de notation suivantes : FTSE Group, Vigeo Eiris, DJSI	10,00 %⁽³⁾	10,00 %⁽³⁾
Part variable correspondante	62,4 K€	62,4 K€
TOTAL	624 K€	804 K€

(1) Définition de l'EBITDA basée sur les covenants bancaires, soit EBITDA France Retail + Cdiscount.

(2) Y compris promotion immobilière et Cdiscount.

(3) Moyenne des notes obtenues en 2019 majorée d'un point, soit 75/100, et un seuil minimum fixé à la moyenne des notes obtenues sur les deux dernières années, soit 73/100.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2020, après détermination de son montant en fonction de la réalisation des objectifs ci-dessus définis, est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale ordinaire de la Société à tenir en 2021.

■ Rémunération variable conditionnelle à long terme (LTI)

Conformément aux pratiques du marché et recommandations formulées par le cabinet extérieur consulté, concernant la prépondérance de la part variable dans la composition de la rémunération globale mais également l'appréciation de la performance du Groupe à plus long terme, le Conseil d'administration a décidé de reconduire pour l'année 2020 le mécanisme de LTI, en espèces sous la forme d'une rémunération variable conditionnelle à long terme, mis en place pour la première fois en 2017, mais également d'introduire un critère quantitatif non financier lié à la RSE.

L'intégration d'un critère RSE traduit la volonté de refléter encore davantage dans la rémunération du Président-Directeur général la priorité stratégique de la politique RSE du Groupe, à la fois en en augmentant le poids mais aussi en en appréciant la performance sur une période plus longue (3 ans) dans un domaine où les évolutions nécessitent du temps mais également où les attentes de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires/investisseurs, régulateur, clients...) sont particulièrement élevées.

Dans ce cadre, la rémunération variable conditionnelle à long terme est déterminée comme suit :

- Le montant cible, en cas de réalisation des conditions de performances, est également un montant maximum et demeure fixé à 100 % de la rémunération fixe, soit une rémunération variable à long terme d'un montant brut maximum de 480 000 euros.
- Les conditions de performance demeurent appréciées sur trois exercices (2020-2022).
- Aucun montant minimum garanti.

Le versement de la rémunération variable long terme, conditionné à la présence du dirigeant, est soumis à la réalisation désormais de 3 conditions de performance lesquelles seront appréciées au terme de la période de 3 exercices (2020-2022).

- Désormais trois conditions de performance :

- Un critère financier externe maintenu : l'évolution du TSR relatif, laquelle serait égale au rapport de la moyenne des 120 derniers cours de clôture de l'année 2019 et de celle de l'année 2022 en intégrant le montant du dividende par action versé pendant cette période, cette évolution du TSR de Casino étant ensuite comparée à celle constatée pour les sociétés européennes du *Food Retail*, soit les sociétés Ahold-Delhaize, Carrefour, Colruyt Group, Dia, Jeronimo Martins, Metro, Morrisons, Sainsbury's et Tesco. La quote-part est calculée de façon linéaire en fonction du positionnement du TSR de la Société au sein du panel, avec le maintien d'un seuil minimum de réalisation fixé à la médiane du panel et d'un plafond cible correspondant au premier rang.
- Un critère financier interne également maintenu : l'évolution du ratio moyen d'EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe. Un montant cible également maximum et un seuil minimum de réalisation exigeants sont préfixés avec une variation linéaire entre les deux bornes.
- Un objectif RSE, apprécié en fonction de deux critères comptant chacun pour 50 %, soit un critère lié à la mixité visant la présence des femmes dans l'encadrement supérieur en France, associé à un critère environnemental de réduction d'émission de CO₂ en France. Un montant cible également maximum (objectif de 34 % pour le 1^{er} critère et de 380 000 tonnes pour le second) et un seuil minimum de réalisation exigeant (respectivement 32 % et 405 000 tonnes) sont préfixés avec une variation linéaire entre les deux bornes. Les critères retenus reflètent les objectifs prioritaires du Groupe en matière sociale et environnementale et apparaissent les plus adaptés aux attentes des parties prenantes ainsi qu'à l'organisation et l'activité du Groupe.

Le poids des trois critères retenus est réparti comme suit :

- 30 % du montant cible représentés par le critère du TSR relatif (*vs* 50 % précédemment) ;
 - 50 % du montant cible représentés par le critère du ratio moyen EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe (comme précédemment) ;
 - 20 % du montant cible représentés par l'objectif RSE, soit 10 % pour chacun des deux critères liés.
- Pour chacun des trois critères retenus le seuil minimum de réalisation, le niveau cible et le montant maximum correspondant à une réalisation conforme aux objectifs. Les critères retenus sont exigeants et cohérents avec ceux fixés pour les plans LTI des cadres-clés du Groupe qui seront décidés en 2020.

Les éléments de détermination de la rémunération variable annuelle et long terme du Président ont fait l'objet d'une nouvelle analyse en 2020, après celles de 2019 confirmant que la structure de rémunération variable annuelle du Président-Directeur général du groupe Casino demeure en ligne avec les pratiques de marché concernant le nombre et la nature des critères utilisés, la prépondérance des critères quantifiables financiers et la présence d'un critère quantifiable non financier lié à la RSE, cohérent également avec la priorité accordée au développement de la politique RSE poursuivi par le Groupe. Le renouvellement du dispositif d'intéressement à long terme en espèces, intégrant également un critère quantifiable non financier lié à la RSE s'inscrit également en ligne avec les pratiques observées et les recommandations formulées quant au poids de la rémunération variable dans la structure de la rémunération, à la prise en compte de la création de valeur actionnariale sur le long terme et à la priorité stratégique accordée au développement de la politique RSE poursuivie par le Groupe visant à assurer une croissance durable.

■ Autres éléments de rémunération ou avantages de toute nature attribués en raison du mandat

Par ailleurs, le Président-Directeur général percevra au titre de ses fonctions d'administrateur de la Société en 2020 une rémunération déterminée dans le cadre de la politique de rémunérations des mandataires sociaux, (présentée ci-après pour les mandataires sociaux non exécutifs) et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale 2020, soit un montant maximum de 12 500 euros bruts (inchangé).

Le Président-Directeur général n'est et n'a été attributaire d'aucun plan d'options d'actions ni d'actions de performance ; il est expressément exclu des bénéficiaires aux termes des résolutions approuvées par l'Assemblée générale extraordinaire du 5 mai 2017 et 15 mai 2018 et à celle soumise à l'Assemblée générale extraordinaire de 2020.

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.

Il est affilié au régime collectif obligatoire de retraite complémentaire et au régime de prévoyance en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs cadres.

Il ne bénéficie d'aucun avantage de toute nature au titre de 2020.

La politique de rémunération telle que présentée ci-dessus s'appliquera à tout mandataire social dirigeant nouvellement nommé dans l'attente de l'approbation par l'Assemblée générale le cas échéant de modifications importantes qui y seraient apportées.

■ Gestion des conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a fixé les règles relatives à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts. Ainsi, il rappelle que l'administrateur qui représente l'intérêt de tous les actionnaires, a le devoir de révéler aux autres membres du Conseil tout conflit d'intérêts qui pourrait le concerner. Le règlement intérieur précise ainsi que chaque administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'administration de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être directement ou indirectement, impliqué et l'obligation de s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Chaque administrateur doit par ailleurs consulter le Président avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou obligation pouvant le ou la placer dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel. Le Président peut saisir le Comité gouvernance et RSE ou le Conseil d'administration de ces questions.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité gouvernance et RSE peut se saisir de toute question exceptionnelle qui ferait naître un conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration et rendre tout avis et recommandation à ce sujet. Dans ce cadre, la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations peut ainsi saisir la Présidente, également administratrice référente, de toute situation de conflits d'intérêts potentiel ou avéré.

6.2. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

L'Assemblée générale du 19 mai 2009 a fixé à 650 000 euros le montant global maximum des rémunérations allouée aux membres du Conseil d'administration pour chaque exercice jusqu'à une nouvelle décision de l'Assemblée générale.

6.2.1. Informations sur les rémunérations (anciennement jetons de présence) versées en 2019 ou attribuées au titre de 2019 aux mandataires sociaux non exécutifs à raison de leur mandat d'administrateur – Informations visées par l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce

Le Conseil a fixé les modalités de répartition du montant global fixé par l'Assemblée générale sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations. Il s'est appuyé pour mener les réflexions sur des études comparatives des pratiques constatées au sein d'un échantillon d'environ 66 sociétés du SBF 80 (sur la base de l'analyse annuelle de l'Afep-Medef et des documents de référence), certaines proches de Casino (capitalisation boursière d'un niveau comparable, capital contrôlé, ou activité de distribution à dominante alimentaire) et d'autres de taille différente ou représentatives d'autres secteurs d'activités (assurance, immobilier, services...). Les critères de répartition tiennent compte essentiellement de l'assiduité des administrateurs, avec une part variable prépondérante calculée en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et des comités, et de l'accroissement des missions confiées aux comités spécialisés ou à l'administrateur référent.

Les rémunérations versées en 2019 au titre de l'exercice 2018 et les rémunérations attribuées au titre de 2019 (versées en janvier 2020) sont présentées ci-dessous :

- Au titre de l'exercice 2018 :

- Rémunération de base des administrateurs

Le montant individuel attribué aux administrateurs, inchangé depuis l'exercice 2007, s'élève 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 administrateurs ayant été absents n'est pas redistribuée.

Le montant individuel, également inchangé, alloué au Président-Directeur général et aux administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire est limité à 12 500 euros bruts (4 250 euros bruts de partie fixe et 8 250 euros bruts de partie variable).

- Rémunération complémentaire des membres des comités spécialisés

Rémunération de base : Le montant individuel complémentaire alloué aux membres des Comités spécialisés est composé d'une partie fixe maintenue à 6 500 euros bruts et d'une partie variable inchangée à 13 500 euros bruts maximum pour les membres du Comité d'audit et à 9 500 euros bruts maximum pour les membres du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité gouvernance et RSE. La part variable est versée en fonction des présences aux réunions sans redistribution de celle des membres absents.

Un montant supplémentaire fixé à un montant individuel global de 5 000 euros bruts, a été attribué aux membres du Comité d'audit au titre des trois réunions extraordinaires tenues en 2018.

- Rémunération complémentaire de l'administrateur référent indépendant

Un montant complémentaire, fixé à 10 000 euros bruts pour l'année 2018, inchangé depuis 2015, a été alloué *pro rata temporis* à chacun des deux administrateurs référents qui se sont succédé en 2018.

- Rémunération complémentaire de la Présidence des comités

En outre, le Conseil d'administration s'inscrivant dans les pratiques de marché constatées au terme de l'étude comparative susmentionnée a également décidé d'octroyer à compter de l'exercice 2018 une rémunération supplémentaire de 10 000 euros bruts à chacun des Présidents des comités spécialisés.

- Au titre de l'exercice 2019 :

- Rémunération de base des administrateurs

Les modalités de répartition sont inchangées (cf. ci-dessus).

- Rémunérations complémentaires des membres des comités spécialisés

Les modalités de la rémunération de base des membres des comités et la rémunération complémentaire au titre de la Présidence des comités sont restées inchangées (cf. ci-dessus).

Un montant supplémentaire fixé à un montant individuel global de 10 000 euros bruts a été alloué aux membres du Comité d'audit en considération des neuf réunions extraordinaires tenues en 2019. Au titre de la mission spécifique temporaire confiée au Comité gouvernance et RSE en lien avec la sauvegarde des maisons-mères de la Société, un montant complémentaire de 3 000 euros (sans réattribution de la part variable des membres absents) a été alloué à chacun des membres du Comité gouvernance et RSE au titre des trois réunions spécifique du Comité sur le second semestre 2019. Ce montant a été également alloué *pro rata temporis* aux administratrices indépendantes, membres d'un Comité autre que le Comité gouvernance et RSE et ayant participé à ces réunions.

- Rémunération complémentaire de l'administratrice indépendante référente

Le montant complémentaire a été porté de 10 000 euros (inchangé depuis 2015) à 15 000 euros à compter de 2019 reflétant l'élargissement des missions confiées à l'administratrice référente (dialogue actionnarial).

Synthèse des rémunérations versées ou attribuées en 2019 aux mandataires sociaux non exécutifs par la Société à raison de leur mandat d'administrateur et par les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce

L'ensemble des rémunérations versées en 2018 et 2019 aux mandataires sociaux, autres que le Président-Directeur général, par la Société et les sociétés visées par l'article L. 233-16 du Code de commerce, se présente comme suit :

(Montants bruts en euros)	Rémunérations versées en 2018 (rappel pour information)		Rémunérations versées en 2019					
	Rémunération au titre du mandat (au titre de 2017)	Autres rémunérations ⁽¹⁾	Rémunération au titre du mandat (au titre de 2018)				Total	Autres rémunérations ⁽¹⁾
			Administrateurs		Comités			
Administrateurs			Partie fixe	Partie variable	Partie fixe	Partie variable		
Nathalie Andrieux	39 350	-	8 500	16 500	16 812	15 833	57 645	-
Diane Coliche ⁽²⁾	12 500	563 644	4 250	8 250	-	-	12 500	556 309
Gilbert Delahaye ⁽³⁾	15 567	97 500	8 500	16 500	6 500	9 500	41 000	98 241
Jacques Dumas ⁽⁴⁾	28 500	708 502	4 250	8 250	2 437	6 333	21 270	799 686
Christiane Féral-Schuhl ⁽⁵⁾	17 217	-	8 500	12 692	4 063	6 333	31 588	-
Laure Hauseux	-	-	5 312	11 423	4 063	12 976	33 774	-
Sylvia Jay ⁽⁶⁾	37 700	-	8 500	10 154	6 500	6 333	31 487	-
Didier Lévêque	12 500	-	4 250	8 250	-	-	12 500	-
Catherine Lucet ⁽⁷⁾	50 000	-	-	16 500	26 813	24 833	76 646 ⁽⁷⁾	-
David de Rothschild	37 700	-	8 500	11 423	6 500	6 333	32 756	-
Michel Savart ⁽⁸⁾	12 500	676 468	4 250	8 250	-	-	12 500	703 302
Frédéric Saint-Geours ⁽⁷⁾	76 000	-	8 500	16 500	26 750	28 000	79 750	-

(1) Il s'agit des rémunérations au titre de l'activité d'administrateur et/ou des rémunérations et avantages de toute nature versés par les sociétés contrôlées par Casino.

(2) Autres rémunérations versées en 2019 : 556 309 euros bruts dont 140 300 euros bruts de part variable au titre de 2018 et 412 384 euros bruts de part fixe et 3,6 mille euros d'avantages en nature, hors prime exceptionnelle et/ou conditionnelle de 240 000 euros. En 2018, hors rémunération exceptionnelle ou rémunération variable conditionnelle différée de 55 000 euros.

(3) Autres rémunérations versées en 2019 : 98 241 euros bruts dont 13 600 euros bruts de part variable au titre de 2018 et 84 641 euros bruts de part fixe.

(4) Autres rémunérations versées en 2019 : 799 686 euros bruts dont 318 500 euros bruts de part variable au titre de 2018, 478 077 euros bruts de part fixe, 3,1 mille euros d'avantages en nature, hors rémunération exceptionnelle ou rémunération variable conditionnelle différée d'un montant global de 1 366 731 euros bruts. En 2018, hors prime exceptionnelle rémunération variable conditionnelle différée de 1 800 000 euros bruts.

(5) Nommée administratrice le 5 mai 2017.

(6) Cessation de fonction d'administratrice le 29 juillet 2019.

(7) Intégrant la rémunération complémentaire au titre des fonctions d'administrateur référent calculé prorata temporis d'un montant annuel de 10 000 euros. M. Frédéric Saint-Geours a cessé ses fonctions d'administrateur référent en mai 2019 et a été remplacé par Mme Catherine Lucet à cette même date.

(8) Autres rémunérations versées en 2019 : 703 302 euros bruts dont 272 300 euros bruts de part variable au titre de 2018 et 431 002 euros bruts de part fixe.

Le montant global des rémunérations versées en 2019 aux mandataires sociaux (y compris le Président-Directeur général) au titre de son mandat d'administrateur en raison de leur mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 507 426 euros bruts contre 419 096 euros bruts y compris la part de la rémunération versée à M. Gérald de Roquemaurel, au titre de son mandat d'administrateur jusqu'en mai 2018 pour l'exercice 2017.

La partie variable représente une part prépondérante du montant total des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration.

Le montant de la rémunération individuelle attribuée au titre de 2019 aux mandataires sociaux, autres que le Président-Directeur général, à raison de leur mandat d'administrateur par la Société est le suivant :

(Montants bruts en euros)	Rémunération attribuée au titre de l'année 2019 (versée en janvier 2020)				Total
	Administrateurs		Comités		
	Partie fixe	Partie variable	Partie fixe	Partie variable	
Nathalie Andrieux	8 500	15 231	23 000	22 000	68 731
Diane Coliche	4 250	8 250	-	-	12 500
Gilbert Delahaye	8 500	16 500	6 500	9 500	41 000
Jacques Dumas	4 250	8 250	-	-	12 500
Christiane Féral-Schuhl	8 500	15 231	6 500	12 500	42 731
Laure Hauseux	8 500	16 500	8 125	28 875	62 000
Sylvia Jay ⁽¹⁾	4 958	8 885	3 792	5 750	23 385
Didier Lévêque	4 250	8 250	-	-	12 500
Catherine Lucet	8 500	16 500	38 000 ⁽²⁾	36 000	99 000
David de Rothschild	8 500	10 154	6 500	9 500	34 654
Frédéric Saint-Geours	8 500	16 500	23 000	36 000	84 000
Michel Savart	4 250	8 250	-	-	12 500

(1) Fin du mandat d'administrateur le 29 juillet 2019.

(2) Intégrant la rémunération complémentaire au titre des fonctions d'administratrice référente d'un montant pour 2019 de 15 000 euros bruts par an.

Le montant global des rémunérations versées en janvier 2020, au titre de l'exercice 2019, aux mandataires sociaux (y compris le Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur) s'est ainsi élevé à 518 000 euros bruts.

AUTRES INFORMATIONS

Conformément à l'article 16 des statuts de la Société, la durée du mandat des administrateurs est fixée à 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, sauf exception liée à l'atteinte de la limite d'âge d'exercice de la fonction d'administrateur ou de

nomination à titre provisoire. En outre, pour permettre la mise en œuvre du roulement, la durée du mandat peut être ramenée à un ou deux ans. Les administrateurs à terme de mandat sont rééligibles.

Les administrateurs sont révocables *ad nutum* par l'Assemblée générale des actionnaires.

Aucun mandataire non exécutif n'est titulaire d'un contrat de travail conclu avec la Société.

La Société Euris, société mère du Groupe, assure auprès de ses filiales, et ainsi auprès de la Société, une mission permanente de conseil stratégique, renouvelée au 1^{er} janvier 2020 pour une durée de 3 ans, et renouvelable à l'issue que par accord exprès des parties.

6.2.2. Politique de rémunération 2020 des mandataires sociaux non exécutifs

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce issues de l'ordonnance du 27 novembre 2019, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs est désormais soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration de la Société a été amené à établir, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la politique de rémunération pour 2020, en vue de la soumettre à l'Assemblée générale 2020.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration, comme précédemment, s'est référé aux recommandations du Code Afep-Medef pour fixer la rémunération des mandataires sociaux non exécutifs laquelle est ainsi fondée sur les principaux éléments suivants :

- L'assiduité des administrateurs au Conseil et aux Comités auxquels ils appartiennent, avec une part variable prépondérante calculée en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et des comités.

- Les missions et travaux accomplis sous la direction et l'animation de leurs Présidents, par les comités spécialisés, déterminants à la bonne préparation et à l'assistance du Conseil dans ses décisions, prenant en considération les réunions exceptionnelles tenues par les Comités en raison du nombre et de l'importance des sujets soumis à leur examen.
- La mission de l'administratrice référente indépendante, en matière de gouvernance, dans le cadre de l'exercice des fonctions unifiées de Présidence et de Direction générale, et de prévention et de gestion des conflits d'intérêts ainsi que de dialogue actionnariale.

Le Conseil s'est également assuré de la cohérence de la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs avec les pratiques de marché.

À ce titre, un cabinet spécialisé a été consulté à l'effet de procéder à un examen des pratiques de marché au sein des sociétés du SBF 80 et de formuler ses recommandations sur lesquelles le Conseil d'administration et son Comité des nominations et des rémunérations se sont appuyés.

Le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2020, s'inscrivant dans la continuité des modalités de répartition fixées pour les exercices précédents, a arrêté comme suit la politique de rémunération pour 2020 des mandataires sociaux non exécutifs en raison de leur mandat au sein de la Société :

- Montant individuel de base de la rémunération des administrateurs le quel demeurant inchangé :

Montant individuel fixé à 25 000 euros bruts, composé d'une partie fixe de 8 500 euros (éventuellement au *prorata temporis* en cas de nomination ou de cessation des fonctions en cours d'année) et d'une partie variable de 16 500 euros, sans réattribution de la part variable des membres absents.

Limitation à 12 500 euros du montant individuel de la rémunération des administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle (comme pour le Président-Directeur général, cf. paragraphe 6.1).

- Rémunération complémentaire de l'administratrice indépendante référente

Attribution à l'administratrice référente d'une rémunération complémentaire d'un montant fixe annuel inchangé à 15 000 euros bruts.

- Rémunération des membres des comités spécialisés :

- Comité d'audit

Montant individuel de base maintenu à 20 000 euros bruts (part fixe de 6 500 euros, éventuellement au *prorata temporis* en cas de nomination ou de cessation des fonctions en cours d'année, et part variable de 13 500 euros, sans réattribution de la part variable des membres absents).

- Comité des nominations et des rémunérations et Comité gouvernance et RSE

Montant individuel de base maintenu à 16 000 euros bruts (part fixe de 6 500 euros, éventuellement au *prorata temporis* en cas de nomination ou de cessation des fonctions en cours d'année, et part variable de 9 500 euros sans réattribution de la part variable des membres absents).

- Rémunération des Présidents des Comités

Montant individuel maintenu à 10 000 euros bruts.

- Rémunération complémentaire :

Afin de continuer à tenir compte des réunions supplémentaires tenues par les Comités en raison du nombre et de l'importance des sujets soumis à leur examen au cours de l'année, il est prévu l'attribution d'une rémunération complémentaire pour chaque membre de Comité, dans les conditions et modalités suivantes :

- Une rémunération complémentaire pour les membres du Comité d'audit fixée à 2 000 euros bruts par séance au-dessus de six réunions par an, dans la limite d'un montant global individuel de 10 000 euros par an.
- Une rémunération complémentaire pour les membres du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que pour les membres du Comité gouvernance et RSE fixée à 2 000 euros bruts par séance au-dessus de quatre réunions par an, dans la limite d'un montant global individuel de 6 000 euros par an.
- Une rémunération complémentaire aux membres indépendants d'un comité autre que le Comité gouvernance et RSE appelés à participer aux réunions de ce dernier examinant les points relatifs à la mission spécifique temporaire qui lui est confiée en lien avec la sauvegarde des maisons-mères, fixée à 2 000 euros bruts par séance du Comité gouvernance et RSE dans la limite d'un montant de 6 000 euros par an.

Ces rémunérations complémentaires s'inscrivent dans la continuité de celles versées depuis plusieurs années aux membres du Comité d'audit au titre de ses réunions exceptionnelles, ainsi que de celle versée en 2019 aux membres du Comité gouvernance et RSE au titre de la mission en lien avec la sauvegarde des sociétés mères, ainsi qu'aux administrateurs indépendants, membres d'un autre Comité, appelés à y participer.

Il ressort des analyses et recommandations du consultant extérieur que la structure et les modalités de répartition de la rémunération 2020 des mandataires non exécutifs de la Société, y compris l'attribution d'une rémunération complémentaire au titre de réunions exceptionnelles, sont en ligne avec les pratiques de marché et raisonnables dans les montants mais en notant le positionnement de la rémunération de base des administrateurs en dessous du 1^{er} quartile du marché.

- Les membres du Conseil peuvent se faire rembourser les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs mandats sur présentation des justificatifs.

La politique de rémunération telle qu'elle vient d'être exposée sera rendue publique sur le site Internet de la Société le jour ouvré suivant celui de l'Assemblée générale 2020 si cette dernière l'approuve et restera à disposition du public au moins pendant la période à laquelle elle s'appliquera.

La politique de rémunération telle que présentée ci-dessus s'appliquera à tout mandataire social non exécutif nouvellement nommé dans l'attente de l'approbation par l'Assemblée générale le cas échéant de modifications importantes qui y seraient apportées.

6.3. RÉMUNÉRATION DES CENSEURS

En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2016, le Conseil d'administration du 13 décembre 2018 a décidé de verser comme précédemment aux censeurs une rémunération identique dans son montant et ses modalités de détermination à celle des administrateurs, soit 25 000 euros, composée d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum, calculées *prorata temporis*, cette somme étant prélevée

sur la dotation globale attribuée aux administrateurs par l'Assemblée générale réunie en 2009.

Dans ce cadre, les censeurs ont perçu en 2019 au titre de 2018 une somme globale de 52 871 euros (contre 40 100 euros versés en 2018) et en 2020 au titre 2019, une somme globale de 49 734 euros.



Chapitre 7

Casino et ses actionnaires

7.1. Marché des titres Casino.....	372
7.2. Dividende.....	374
7.3. Programme de rachat d'actions	375
7.4. Capital et actionnariat	378
7.5. Options d'achat d'actions, de souscription d'actions et attributions gratuites d'actions	385
7.6. Communication financière.....	388
7.7. Comité consultatif des actionnaires.....	388

7.1. MARCHÉ DES TITRES CASINO

7.1.1. Casino, Guichard-Perrachon – Société mère

Les actions de la Société (code ISIN FR0000125585) sont admises aux négociations sur Euronext Paris (ces actions sont éligibles au Service à Règlement Différé).

En outre, la Société a émis plusieurs types d'emprunts :

- des emprunts obligataires sécurisés qui font l'objet d'une cotation au Luxembourg. Ces emprunts (hors TSSDI) sont notés B+ (perspective négative) par Standard & Poor's depuis le 22 octobre 2019 et B1 (perspective négative) par Moody's Investors Service depuis le 19 novembre 2019 ;
- un prêt à terme ("Term Loan B") noté B+ (perspective négative) par Standard & Poor's depuis le 22 octobre 2019 et B1 (perspective négative) par Moody's Investors Service depuis le 19 novembre 2019 ;

- des emprunts obligataires non sécurisés qui font l'objet d'une cotation au Luxembourg. Ces emprunts (hors TSSDI) sont notés B (perspective négative) par Standard & Poor's depuis le 22 novembre 2019 (auparavant BB- perspective négative) et B3 (perspective négative) par Moody's Investors Service depuis le 19 novembre 2019 (auparavant B1 perspective négative).

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 ADRs 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 ADRs.

Volumes traités, évolution des cours de l'action depuis 18 mois (source : Euronext Paris)

		Cours extrêmes		Nombre de titres échangés (en milliers)	Capitaux échangés (en millions d'euros)
		Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)		
2018	Septembre	39,08	26,10	28 408	929
	Octobre	42,65	35,62	14 942	579
	Novembre	40,85	37,49	10 885	421
	Décembre	38,93	34,35	10 114	371
2019	Janvier	43,01	34,01	11 313	431
	Février	46,49	42,03	9 725	426
	Mars	47,58	37,13	15 051	626
	Avril	40,50	35,36	11 486	433
	Mai	36,89	27,29	18 859	602
	Juin	34,33	28,72	14 777	478
	Juillet	33,94	29,52	9 279	300
	Août	40,20	32,55	11 149	401
	Septembre	48,20	38,18	12 696	547
	Octobre	50,08	41,18	9 994	445
	Novembre	49,90	39,70	8 181	368
	Décembre	46,60	38,91	8 622	369
2020	Janvier	42,85	33,85	9 266	347
	Février	37,76	33,61	6 949	249
	Mars	36,38	27,92	14 038	467

Évolution des cours de bourse sur 5 ans

	2015	2016	2017	2018	2019
Cours (en euros) ⁽¹⁾					
plus haut	87,89	55,34	57,19	53,48	50,08
plus bas	38,75	34,38	45,59	25,37	27,29
31/12 (cours de clôture du 30/12)	42,42	45,59	50,56	36,34	41,70
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	4 801	5 060	5 612	3 988	4 521

(1) Source : Euronext Paris.

7.1.2. Autres filiales cotées

Les capitalisations boursières des sociétés ci-dessous proviennent des données Nasdaq.

CNOVA N.V. (PAYS-BAS)

Les actions de la société sont cotées sur Euronext Paris depuis le 23 janvier 2015.

Euronext Paris	2015	2016	2017	2018	2019
Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾					
plus haut	6,54	5,27	5,26	4,46	3,70
plus bas	2,14	2,00	4,28	3,56	2,32
31/12 (cours de clôture)	2,28	5,18	4,40	3,60	2,48
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 006	2 285	1 516	1 243	856

Source : Nasdaq.

Les actions de la société, cotées au Nasdaq (New York) depuis le 20 novembre 2014, ont été retirées de la cote le 3 mars 2017.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (BRÉSIL)

Les actions de la société sont cotées à la bourse de São Paulo et au NYSE (États-Unis) à travers un programme d'*American Depositary Receipt* ("ADR") de niveau 3. Dans le cadre de l'achèvement du projet de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine, la société Companhia Brasileira de Distribuição est cotée depuis le 2 mars 2020 au Novo Mercado, lui donnant accès à une base élargie d'investisseurs internationaux.

	2015	2016	2017	2018	2019
Cours de clôture (en BRL) ⁽¹⁾					
plus haut	102,69	61,86	80,85	87,51	98,43
plus bas	41,19	32,90	54,30	63,92	78,00
30/12 (cours de clôture)	41,86	54,75	78,93	80,98	87,65
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de BRL)	11 122	14 567	21 041	21 609	23 613
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 577	4 280	5 324	4 863	5 240

(1) Source : Nasdaq.

ALMACENES ÉXITO (COLOMBIE)

Les actions de la société sont cotées à la Bolsa de Valores de Colombia.

	2015	2016	2017	2018	2019
Cours (en COP) ⁽¹⁾					
plus haut	28 800	16 860	16 640	18 500	17 980
plus bas	10 100	12 300	14 620	11 920	12 360
31/12 (cours de clôture)	13 500	14 900	16 560	12 400	13 380
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de COP)	6 042 658	6 669 304	7 412 327	5 550 294	6 212 748
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 744	2 121	2 076	1 490	1 683

(1) Source : Nasdaq.

VIA VAREJO (BRÉSIL)

La finalisation de la cession de Via Varejo a eu lieu le 14 juin 2019. Cette activité n'est plus présente dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

7.2. DIVIDENDE

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 font ressortir une perte nette de 321 millions d'euros.

Il est rappelé qu'il n'a pas été payé en 2019 d'acompte sur dividende au titre de l'exercice 2019.

En effet, dans un communiqué du 28 mai 2019, le Groupe a confirmé la priorité donnée à la poursuite de sa stratégie de désendettement et, dans ce cadre, annoncé que le Conseil d'administration avait décidé de ne pas verser en 2019 d'acompte sur dividende au titre de l'exercice 2019.

Par ailleurs, lors de la présentation des résultats du premier semestre et du chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2019, le Groupe a précisé que le Conseil d'administration proposerait à l'Assemblée générale 2020 de ne pas verser de dividende en 2020 au titre de l'exercice 2019 et décidé de ne pas payer d'acompte sur dividende en 2020 au titre de l'exercice 2020.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents se sont élevés à :

Exercice	Dividende par action	Dividende distribué éligible à l'abattement de 40 %	Dividende distribué non éligible à l'abattement de 40 %
2016			
Acompte (versé le 30 novembre 2016)	1,56 €	1,56 €	-
Solde (versé le 11 mai 2017)	1,56 €	1,56 €	-
TOTAL	3,12 €	3,12 €	-
2017			
Acompte (versé le 11 décembre 2017)	1,56 €	1,56 €	-
Solde (versé le 22 mai 2018)	1,56 €	1,56 €	-
TOTAL	3,12 €	3,12 €	-
2018			
Acompte (versé le 5 décembre 2018)	1,56 €	1,56 €	-
Solde (versé le 13 mai 2019)	1,56 €	1,56 €	-
TOTAL	3,12 €	3,12 €	-

Au titre des cinq derniers exercices, le montant total des dividendes effectivement versé (en millions d'euros) et la part (en %) du résultat net normalisé consolidé, part du Groupe, (cf. chapitre 2 page 27) qu'il représente sont les suivants :

Exercice	2014	2015	2016	2017	2018
Montant total des dividendes versés	351,9	350,1	343,6	341,4	339,1
% du résultat net normalisé consolidé, part du Groupe	63,3	85,0	100,8	91,8	106,6

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 L. 1126-2 du Code général de la propriété des personnes publiques.

7.3. PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

7.3.1. Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, ainsi que de la réglementation européenne applicable aux abus de marché (et notamment des Règlements européens n° 596/2014 du 16 avril 2014), 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 ou tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- 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 ou à la suite de toutes opérations de croissance externe ;
- de les annuler en tout ou en partie en vue d'optimiser le résultat par action dans le cadre d'une réduction du capital social dans les conditions fixées par la loi ;
- 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 peuvent, 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 100 euros (hors frais d'acquisition) par action de 1,53 euro de nominal.

Cette autorisation peut être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 7 mai 2019 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. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

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.

OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2019 ET JUSQU'AU 31 MARS 2020

■ 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 conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) approuvée par l'AMF par décision du 1^{er} 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.

Des apports complémentaires de moyens ont été effectués le 25 septembre 2015 (30 millions euros) et le 28 décembre 2015 (50 millions euros) portant ainsi à 120 millions euros la somme affectée au compte de liquidité.

La Société a procédé à un retrait de 580 000 actions le 16 mai 2016 et de 120 000 actions le 23 mai 2016. Par décision du Conseil d'administration du 14 juin 2016, ces 700 000 actions ont été annulées.

En janvier 2019, la Société a conclu un nouveau contrat de liquidité, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, avec Rothschild Martin Maurel. Ce nouveau contrat de liquidité, établi suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision de l'AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, remplace le précédent contrat signé le 11 février 2005. À la date de signature du contrat en janvier 2019, les moyens figurant au compte de liquidité s'élevaient à 30 millions d'euros et ne comportaient aucun titre.

En 2019, 1 766 080 actions ont été acquises au prix moyen de 41,10 euros et 1 766 080 actions ont été cédées au prix moyen de 41,07 euros. Au 31 décembre 2019, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : aucune action et 29,8 millions d'euros.

Du 1^{er} janvier 2020 au 31 mars 2020, 217 212 actions ont été acquises au prix moyen de 37,15 euros, et 215 662 actions ont été cédées au prix moyen de 37,30 euros. Au 31 mars 2020, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : 1 550 actions et 29,8 millions d'euros.

■ Autres opérations

La Société a acquis en 2019, par l'intermédiaire de prestataires de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance, 1 303 186 actions au prix moyen de 30,55 euros.

Entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 mars 2020, la Société n'a acquis aucune action.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 7 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à la réduction du capital social par annulation d'actions acquises par la Société et ce par périodes de 24 mois. Le Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 1 303 186 actions le 13 juin 2019.

Au cours de la période du 30 mars 2018 au 31 mars 2020 (période de 24 mois), le Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 2 570 794 actions : 413 622 actions le 7 mars 2018, 335 909 actions le 15 mai 2018, 518 077 actions le 25 juillet 2018 et 1 303 186 actions le 13 juin 2019, représentant 2,37 % du capital de la Société.

BILAN SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS

Le tableau ci-après résume les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019 ainsi qu'entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 mars 2020, et indique le nombre d'actions propres détenues par la Société :

	Nombre d'actions	% du capital représenté par le nombre total d'actions
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018	961 791	0,88
Actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité	1 766 080	
Actions cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité	(1 766 080)	
Actions acquises	1 303 186	
Actions cédées	0	
Actions annulées	(1 303 186)	
Actions attribuées gratuitement	(132 462)	
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019	829 329	0,76
Actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité	217 212	
Actions cédées dans le cadre du contrat de liquidité	(215 662)	
Actions acquises	0	
Actions cédées	0	
Actions annulées	0	
Actions attribuées gratuitement	(6 619)	
Nombre d'actions détenues au 31 mars 2020	824 260	0,76

À la clôture de l'exercice, la Société restait propriétaire de 829 329 actions (valeur d'achat : 28 millions d'euros) de 1,53 euro de valeur nominale. La valeur de marché du portefeuille déterminée sur la base du cours de clôture du dernier jour de l'exercice (soit 41,70 euros au 31 décembre 2019) ressort à 34,6 millions d'euros.

Au 31 mars 2020, la Société restait propriétaire de 824 260 actions (valeur d'achat : 27,9 millions 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 mars 2020 (soit 35,11 euros) ressort à 28,9 millions d'euros).

Les actions autodétenues sont affectées aux objectifs suivants :

- 1 550 à la mise en œuvre du contrat de liquidité ;
- 822 710 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 du Groupe.

Au 31 décembre 2019, la société Germinal SNC, contrôlée indirectement à hauteur de 100 %, détenait 928 actions de la Société.

7.3.2. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale

Il sera proposé à l'Assemblée générale 2020 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet d'acheter ou faire acheter des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, ainsi que de la réglementation européenne applicable aux abus de marché (et notamment du Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014), 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 ou tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- 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 ou à la suite de toutes opérations de croissance externe ;
- de les annuler en tout ou en partie en vue d'optimiser le résultat par action dans le cadre d'une réduction du capital social dans les conditions prévues par la loi ;
- 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 100 euros (hors frais d'acquisition) par action de 1,53 euro de nominal.

Cette autorisation pourrait être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, soit, à titre indicatif, 10 018 363 actions sur la base du capital au 31 mars 2020, déduction faite des 824 260 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 1 002 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. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourrait excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de dix-huit mois. Elle mettrait fin et remplacerait celle précédemment accordée par la onzième résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2019.

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.

7.4. CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.4.1. Évolution du capital social

Le capital social s'élevait au 31 décembre 2019 à 165 892 131,90 euros, divisé en 108 426 230 actions de 1,53 euro.

Celui-ci est inchangé au 31 mars 2020.

ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Du 1 ^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2019	Nombre d'actions créées/annulées	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions
		Nominal	Prime		
Absorption de filiales	99	151	2 842	173 157 997,86	113 175 162
2015 Options de souscription	22 485	34 402	1 251 290	173 192 399,91	113 197 647
Absorption de filiales	39	59,67	1 345	173 192 459,58	113 197 686
2016 Annulations d'actions	(2 200 690)	(3 367 056)	(100 555 713)	169 825 403,88	110 996 996
2017 -	-	-	-	169 825 403,88	110 996 996
2018 Annulations d'actions	(1 267 608)	(1 939 440)	(52 748 629)	167 885 963,64	109 729 388
Absorption de filiales	28	42,84	1 272	167 886 006,48	109 729 416
2019 Annulations d'actions	(1 303 186)	(1 993 875)	(37 824 310)	165 892 131,90	108 426 230

Aucune opération sur le capital n'est intervenue du 1^{er} janvier 2020 au 31 mars 2020.

CAPITAL POTENTIEL

Il n'existe aucune valeur mobilière et aucune option de souscription (cf. paragraphe 7.5) susceptible de donner accès au capital, les plans d'attributions gratuites d'actions en cours de validité (cf. paragraphe 7.5) portant sur des actions existantes.

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 7 mai 2019 a délégué au Conseil d'administration certaines compétences.

L'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 a par ailleurs autorisé le Conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions au profit des membres du personnel salarié de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

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 autre société dans laquelle elle détient directement ou indirectement une participation, ou à des titres de créances, avec, en cas d'émission d'actions nouvelles, maintien du droit préférentiel de souscription	59 millions d'euros ⁽¹⁾⁽²⁾	avec DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
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 autre société dans laquelle elle détient directement ou indirectement une participation, ou à des titres de créances par offre publique, avec, en cas d'émission d'actions nouvelles, suppression du droit préférentiel de souscription	16,7 millions d'euros ⁽¹⁾⁽²⁾	sans DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
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 autre société dans laquelle elle détient directement ou indirectement une participation, ou 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	16,7 millions d'euros ⁽¹⁾⁽²⁾	sans DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	59 millions d'euros ⁽¹⁾	-	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
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 à la date de décision de l'émission ⁽¹⁾	sans DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
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	16,7 millions d'euros ⁽¹⁾⁽²⁾	sans DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
Augmentation de capital au profit des adhérents à un PEE de la Société ou des sociétés qui lui sont liées	2 % du nombre total des actions de la Société au 7 mai 2019 (soit 2 194 588 actions)	sans DPS*	7 mai 2019	26 mois	6 juillet 2021
Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel de la Société et du personnel et des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées	2 % du nombre total des actions de la Société au 5 mai 2017 (soit 2 219 939 actions)	sans DPS*	5 mai 2017	38 mois	4 juillet 2020
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié de la Société et des sociétés qui lui sont liées		sans DPS*	15 mai 2018	26 mois	14 juillet 2020

* DPS = droit préférentiel de souscription.

(1) Le montant nominal global des augmentations de capital pouvant être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu des différentes autorisations, ne doit pas excéder une valeur nominale de 59 millions d'euros étant précisé que le montant global des augmentations de capital qui peuvent être réalisées, immédiatement et/ou à terme, sans DPS, ne doit pas dépasser 16,7 millions d'euros, compte non tenu, pour chacun des montants, du montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières conformément à la loi.

(2) Le montant nominal global des titres de créances qui pourront être émis sur la base de la délégation ne pourra excéder 2 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou toute unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies étant précisé que le montant global des émissions de titres de créance qui peuvent être réalisées en vertu des autorisations ci-dessus, ne doit pas dépasser 2 milliards d'euros ou sa contre-valeur en toute autre devise ou toute unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies.

Aucune des autorisations conférées n'a été utilisée au cours de l'exercice 2019 à l'exception de celle relative à l'attribution gratuite d'actions.

En vertu de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, le Conseil d'administration a attribué gratuitement, en 2018, 238 023 actions existantes et, en 2019, 400 755 actions existantes, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et/ou de présence.

Seule l'autorisation relative à l'attribution gratuite d'actions arrivant à échéance, sera soumise à renouvellement à l'Assemblée générale 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2019 a par ailleurs autorisé le Conseil à réduire le capital social par annulation d'actions détenues en propre dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'annulation et ce, par périodes de 24 mois. Cette autorisation a été conférée pour une durée de 26 mois soit jusqu'au 6 juillet 2021.

En 2019, le Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 1 303 186 actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

7.4.2. 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, bénéfiques 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.”

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire, après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

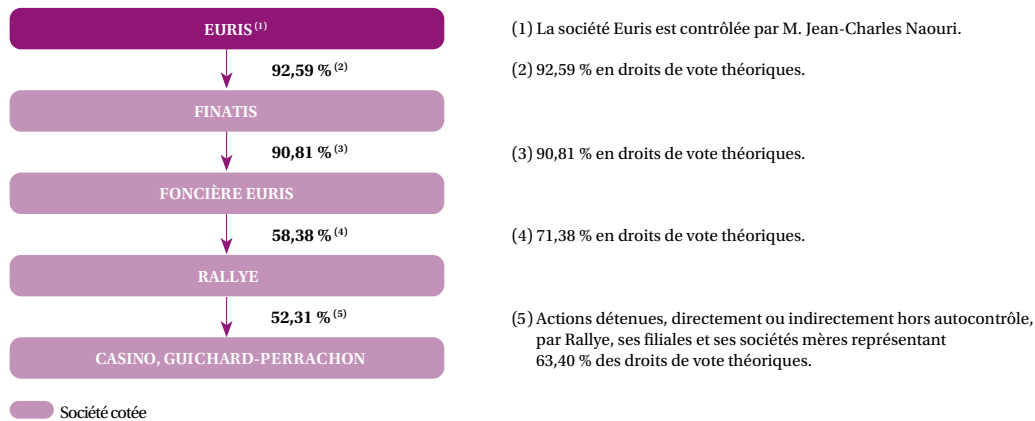
Au 31 décembre 2019, le nombre des droits de vote en Assemblée générale s'élevait à 143 591 404 attachés à 107 595 973 actions ayant droit de vote. Le nombre de droits de vote est différent de celui du nombre d'actions composant le capital social en raison du droit de vote double attribué aux actions 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^{er} janvier 2020, et du nombre d'actions détenues en propre, directement ou indirectement, par la Société, le nombre de droits de vote s'élevait, au 31 mars 2020, à 151 102 255 attachés à 107 601 042 actions ayant droit de vote.

ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE

La société Casino, Guichard-Perrachon est contrôlée, directement et indirectement, par la société Euris.

L'organigramme ci-après présente, à la date du 31 mars 2020, la position de la Société au sein du Groupe :



ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017, 2018 et 2019, ainsi qu'au 31 mars 2020 est la suivante :

31 décembre 2017	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	53 886 157	48,5	57 930 445	35,5	57 930 445	35,4
dont au nominatif	4 568 997	4,1	8 613 285	5,3	8 613 285	5,3
dont au porteur	49 317 160	44,4	49 317 160	30,2	49 317 160	30,1
Groupe Rallye	55 934 790	50,4	103 165 475	63,2	103 165 475	63,2
FCP des salariés du groupe Casino	1 068 314	1,0	2 112 026	1,3	2 112 026	1,3
Autodétention/autocontrôle ⁽²⁾	107 735	0,1	0	0,0	107 735	(0,1) ⁽³⁾
TOTAL	110 996 996	100,0	163 207 946	100,0	163 315 681	100,0

31 décembre 2018	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	50 871 867	46,4	53 902 958	35,1	53 902 958	34,9
dont au nominatif	3 720 063	3,4	6 751 154	4,4	6 751 154	4,4
dont au porteur	47 151 804	43,0	47 151 804	30,7	47 151 804	30,5
Groupe Rallye ⁽⁴⁾	56 783 700	51,7	97 355 785	63,5	97 355 785	63,1
FCP des salariés du groupe Casino	1 111 130	1,0	2 154 810	1,4	2 154 810	1,4
Autodétention/autocontrôle ⁽²⁾	962 719	0,9	0	0	962 719	(0,6) ⁽³⁾
TOTAL	109 729 416	100,0	153 413 553	100,0	154 376 272	100,0

Casino et ses actionnaires

31 décembre 2019	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	49 633 209	45,8	52 478 720	36,5	52 478 720	36,3
dont au nominatif	3 677 658	3,4	6 523 169	4,5	6 523 169	4,5
dont au porteur	45 955 551	42,4	45 955 551	32,00	45 955 551	31,8
Groupe Rallye ⁽⁴⁾	56 777 914	52,4	88 884 334	61,9	88 884 334	61,5
FCP des salariés du groupe Casino	1 184 850	1,1	2 228 350	1,6	2 228 350	1,5
Autodétention/autocontrôle ⁽²⁾	830 257	0,8	0	0	830 257	(0,6) ⁽³⁾
TOTAL	108 426 230	100,0	143 591 404	100,0	144 421 661	100,0

31 mars 2020	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	49 693 881	45,8	52 548 413	34,8	52 548 413	34,6
dont au nominatif	3 687 961	3,4	6 542 493	4,3	6 542 493	4,3
dont au porteur	46 005 920	42,4	46 005 920	30,4	46 005 920	30,3
Groupe Rallye ⁽⁴⁾	56 716 271	52,3	96 319 512	63,7	96 319 512	63,4
FCP des salariés du groupe Casino	1 190 890	1,1	2 234 330	1,5	2 234 330	1,5
Autodétention/autocontrôle ⁽²⁾	825 188	0,8	0	0,0	825 188	0,5 ⁽³⁾
TOTAL	108 426 230	100,0	151 102 255	100,0	151 927 443	100,0

(1) Le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale est déterminé de manière différente du nombre de droits de vote publié dans le cadre de la réglementation sur les franchissements de seuils (droits de vote théoriques). 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).

(2) Casino détient, à travers la société Germinal contrôlée indirectement à hauteur de 100 %, 928 actions.

(3) Droits de vote qui pourront à nouveau être exercés si les actions auxquelles ils sont attachés cessent d'être autodétenues ou autocontrôlées.

(4) Au 31 décembre 2019, Rallye détient, directement, 48,43 % du capital (55,96 % des droits de vote) et, indirectement, 52,37 % du capital (61,90 % des droits de vote) avec trois de ses filiales qui détiennent moins de 5 % du capital et/ou des droits de vote.

La société Rallye avait conclu un contrat Equity Swap le 31 juillet 2015 (dénouable au plus tard le 31 juillet 2018) portant sur 840 495 actions et prévoyant la possibilité d'une livraison physique des actions. Le contrat a été dénoué le 9 mars 2018 par l'exercice de l'option physique sur 840 495 actions (AMF 2018DD541587).

La société Al pétrol (prêteur), contrôlée à 100 % par la société Rallye, et la société Rallye (emprunteur) ont conclu le 3 octobre 2018 un contrat de prêt de consommation portant sur 6 681 492 actions Casino, Guichard-Perrachon (AMF 2018DD578901 - AMF 2018DD578908) à échéance au 31 décembre 2019. Ce transfert d'actions a entraîné une perte de droit de vote double (AMF 218C1648). Par avenant en date du 19 décembre 2019, ce contrat a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2021.

La société Cobivia (prêteur) et la société L'Habitation Moderne de Boulogne (prêteur), contrôlée par la société Rallye, et la société Rallye (emprunteur) ont conclu le 28 février 2019 des contrats de prêts de consommation portant respectivement sur 6 866 554 actions Casino, Guichard-Perrachon et 2 721 459 actions Casino, Guichard-Perrachon (AMF 2019DD597522 - AMF 2019DD597523 - AMF 2019DD597521). Ce transfert d'actions a entraîné une perte de droit de vote double (AMF 219C0420). Par avenants en date du 19 décembre 2019, ces contrats ont été prorogés jusqu'au 31 décembre 2021. Par avenant en date du 27 janvier 2020, le nombre de titres prêtés par la société Cobivia (prêteur) à la société Rallye (emprunteur) a été ramené à 6 866 454 actions.

Au 31 mars 2020, Rallye détient, directement 48,43 % du capital (58,17 % des droits de vote) et, indirectement 52,31 % du capital (63,74 % des droits de vote) avec trois de ses filiales qui détiennent moins de 5 % du capital et/ou des droits de vote. Parmi les actions détenues par le Groupe Rallye figurent les actions nanties par celui-ci (cf. "Actions nanties" ci-après).

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire, autre que la société Rallye ainsi que les sociétés VesaEquity Investment (contrôlée par M. Daniel Křetínský) et Morgan Stanley Plc, actionnaires ayant déclaré un franchissement de seuils auprès de l'AMF (cf. ci-après), ne détiennent plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société au 31 mars 2020.

Une recherche des détenteurs d'actions au porteur (TPI) a été effectuée à la date du 31 décembre 2019. Il a été identifié 39 966 détenteurs

ou intermédiaires (vs 45 907 en 2018) détenant ensemble 46 081 654 actions (vs 46 812 802 actions en 2018), représentant 42,50 % du capital (vs 42,66 % en 2018).

Le nombre des actionnaires (au nominatif et au porteur) de la Société est estimé à plus de 45 000 (vs 51 000 en 2018) et la part du capital détenue par les actionnaires individuels est estimée à 17 % (vs 15 % en 2018) (sources : procédure d'identification des actionnaires au porteur réalisée au 31 décembre 2019 et service des titres nominatifs).

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les franchissements de seuils suivants ont été déclarés auprès de l'AMF :

Déclarants	Date du franchissement de seuil	Type de franchissement de seuil	Nombre d'actions et de droits de vote déclarés		% en capital	% en droits de vote ⁽¹⁾	Référence avis AMF
Morgan Stanley Plc	24/12/2018	Baisse	7 566 455	7 566 455	6,90	4,90	219C0003
Morgan Stanley Plc	28/12/2018	Hausse	7 830 483	7 830 483	7,14	5,07	219C0023
Goldman Sachs Group Inc.	31/12/2018	Hausse	8 170 634	8 170 634	7,45	5,29	219C0044
Goldman Sachs Group Inc.	02/01/2019	Baisse	2 989 769	2 989 769	2,72	1,94	219C0054
Goldman Sachs Group Inc.	04/01/2019	Hausse	8 085 431	8 085 431	7,37	5,24	219C0076
Morgan Stanley Plc	10/01/2019	Baisse	7 703 819	7 703 819	7,02	4,99	219C0119
Morgan Stanley Plc	11/01/2019	Hausse	7 992 166	7 992 166	7,28	5,18	219C0125
Goldman Sachs Group Inc.	14/01/2019	Baisse	2 412 685	2 412 685	2,20	1,56	219C0130
Goldman Sachs Group Inc.	23/01/2019	Hausse	8 237 342	8 237 342	7,51	5,34	219C0187
Morgan Stanley Plc	28/01/2019	Baisse	7 339 728	7 339 728	6,69	4,75	219C0204
Goldman Sachs Group Inc.	14/02/2019	Baisse	2 787 160	2 787 160	2,54	1,81	219C0311
Goldman Sachs Group Inc.	26/02/2019	Hausse	8 155 712	8 155 712	7,43	5,28	219C0387
Morgan Stanley&Co International plc ⁽²⁾	27/02/2019	Baisse	5 462 566	5 462 566	4,98	3,54	219C0390
Morgan Stanley&Co International plc ⁽²⁾	28/02/2019	Hausse	5 641 601	5 641 601	5,96	3,90	219C0407
Goldman Sachs Group Inc.	28/02/2019	Baisse	2 780 445	2 780 445	2,53	1,92	219C0413
Rallye ⁽³⁾	28/02/2019	Hausse	52 505 709	79 229 279	47,85	54,73	219C0420
Cobivia ⁽⁴⁾	28/02/2019	Baisse	9 100 999	11 335 444	8,29	7,83	219C0420
Habitation Moderne de Boulogne ⁽⁴⁾	28/02/2019	Baisse	4 695 468	6 669 477	4,28	4,61	219C0420
Goldman Sachs Group Inc.	04/03/2019	Hausse	8 009 907	8 009 907	7,30	5,53	219C0425
Morgan Stanley&Co International plc ⁽²⁾	04/03/2019	Baisse	5 392 897	5 392 897	4,91	3,73	219C0439
Morgan Stanley Plc	05/03/2019	Baisse	838 344	838 344	0,76	0,58	219C0444
Société Générale	06/03/2019	Hausse	5 511 246	5 511 246	5,02	3,81	219C0445
Société Générale	07/03/2019	Baisse	0	0	0	0	219C0445
Société Générale	12/03/2019	Hausse	5 619 863	5 619 863	5,12	3,88	219C0481
Société Générale	14/03/2019	Baisse	0	0	0	0	219C0481
Morgan Stanley Plc	08/04/2019	Hausse	7 378 658	7 378 658	6,72	5,10	219C0640
Morgan Stanley Corp.	12/04/2019	Baisse	7 162 919	7 162 919	6,53	4,95	219C0678
Morgan Stanley Corp.	07/05/2019	Hausse	7 544 520	7 544 520	6,88	5,21	219C0777
Morgan Stanley Corp.	09/05/2019	Baisse	7 091 612	7 091 612	6,46	4,90	219C0800
Goldman Sachs Group Inc.	20/05/2019	Hausse	6 948 567	6 948 567	6,33	4,80	219C0852
Goldman Sachs Group Inc.	21/05/2019	Baisse	1 922 053	1 922 053	1,75	1,33	219C0852
Morgan Stanley Corp.	20/05/2019	Hausse	7 499 318	7 49 318	6,83	5,18	219C0858
Goldman Sachs Group Inc.	23/05/2019	Hausse	7 890 004	7 890 004	7,19	5,45	219C0871
Morgan Stanley Corp.	23/05/2019	Baisse	7 159 562	7 159 562	6,52	4,95	219C0908
Goldman Sachs Group Inc.	30/05/2019	Baisse	1 947 369	1 947 369	1,77	1,35	219C0913
Goldman Sachs Group Inc.	03/06/2019	Hausse	7 520 186	7 520 186	6,85	5,20	219C0935
Goldman Sachs Group Inc.	10/06/2019	Baisse	2 018 556	2 018 556	1,84	1,39	219C0958
Goldman Sachs Group Inc.	11/06/2019	Hausse	7 586 828	7 586 828	6,91	5,24	219C0961
Goldman Sachs Group Inc.	21/06/2019	Baisse	767 374	767 374	0,70	0,53	219C1035
Morgan Stanley Corp.	23/07/2019	Hausse	9 454 170	9 454 170	8,72	6,59	219C1296
Morgan Stanley&Co International plc ⁽⁵⁾	25/07/2019	Baisse	5 391 394	5 391 394	4,97	3,76	219C1308
Morgan Stanley Corp.	25/07/2019	Baisse	512 435	512 435	0,47	0,36	219C1313
Morgan Stanley Corp.	30/07/2019	Hausse	5 935 597	5 935 597	5,47	4,14	219C1351
Morgan Stanley Corp.	05/08/2019	Baisse	512 435	512 435	0,47	0,36	219C1395
Morgan Stanley Corp.	07/08/2019	Hausse	5 941 790	5 941 790	5,48	4,14	219C1412

Déclarants	Date du franchissement de seuil	Type de franchissement de seuil	Nombre d'actions et de droits de vote déclarés		% en capital	% en droits de vote ⁽¹⁾	Référence avis AMF
Morgan Stanley Corp.	08/08/2019	Baisse	512 435	512 435	0,47	0,36	219C1421
Morgan Stanley Corp.	12/08/2019	Hausse	6 343 365	6 343 365	5,85	4,42	219C1422
Morgan Stanley Corp.	06/09/2019	Baisse	512 435	512 435	0,47	0,35	219C1595
Morgan Stanley Corp.	09/09/2019	Hausse	6 005 527	6 005 527	5,54	4,16	219C1605
Morgan Stanley Corp.	10/09/2019	Baisse	514 450	514 450	0,47	0,36	219C1620
Morgan Stanley Corp.	12/09/2019	Hausse	5 999 629	5 999 629	5,53	4,15	219C1648
Morgan Stanley Corp.	16/09/2019	Baisse	514 450	514 450	0,47	0,36	219C1669
Vesa Equity Investment ⁽⁶⁾	17/01/2020	Hausse	6 120 139	6 120 139	5,64	4,24	220C0251
Vesa Equity Investment ⁽⁶⁾	27/02/2020	Hausse	7 460 000	7 460 000	6,88	5,17	220C0846
Vesa Equity Investment ⁽⁶⁾	21/04/2020	Baisse	7 589 061	7 589 061	6,99	4,99	220C1374

(1) La déclaration a été faite sur la base des informations communiquées par la Société, en application des dispositions de l'article L. 233-8 du Code de commerce et de l'article 223-16 du règlement général de l'AMF, à la date de déclaration de franchissement de seuil, étant précisé que le nombre total de droits de vote publié mensuellement 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).

(2) Contrôlée par Morgan Stanley Plc.

(3) Contrôlée par la société Foncière Euris, elle-même contrôlée par M. Jean-Charles Naouri.

(4) Contrôlée par Rallye.

(5) Contrôlée par Morgan Stanley Corp.

(6) Contrôlée par M. Daniel Křetínský.

Par ailleurs, le paragraphe II de l'article 11 des statuts de la Société prévoit les dispositions suivantes en matière de franchissement de seuils :

“Outre le respect de l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote y attachés, 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.

Pour la détermination de ces seuils, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

Dans chaque déclaration visée ci-dessus, le déclarant doit certifier que la déclaration comprend bien tous les titres détenus ou possédés au titre de l'alinéa précédent. Il doit également préciser : son identité ainsi que celles des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date de l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

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.”

ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2019, les salariés du Groupe détiennent 1 678 167 actions représentant 1,55 % du capital et 1,90 % des droits de vote, dont :

- 1 184 850 actions dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et des différents fonds communs de placement ;
- 493 317 actions, inscrites au nominatif, provenant d'attribution gratuite d'actions autorisée par une Assemblée générale extraordinaire postérieurement au 6 août 2015 (information communiquée en application de la loi Macron).

ACTIONS DÉTENUES PAR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Au 31 décembre 2019, les actions détenues directement par les membres des organes de direction ou d'administration de Casino représentent 0,12 % du capital et 0,15 % des droits de vote en Assemblée générale. À la même date, 52,43 % du capital et 61,97 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

Au 31 mars 2020, les actions détenues directement par les membres des organes de direction ou d'administration de Casino représentent 0,08 % du capital et 0,11 % des droits de vote. À la même date, 52,39 % du capital et 63,85 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées en 2019 et jusqu'au 31 mars 2020 sur les titres de la Société par les dirigeants, les personnes assimilées ou étroitement liées, au moment de l'opération sont les suivantes :

Date	Personnes concernées	Instrument financier	Type d'opération	Volume	Prix unitaire (en euros)
28 février 2019	Cobivia, personne morale liée à Foncière Euris, administrateur	Action	Prêt	6 866 554	-
28 février 2019	L'Habitation Moderne de Boulogne, personne morale liée à Foncière Euris, administrateur	Action	Prêt	2 721 459	-
28 février 2019	Rallye SA, personne morale liée à Foncière Euris, administrateur	Action	Prêt	9 588 013	-
19 mars 2019	Rallye SA, personne morale liée à Foncière Euris, administrateur	Action	Nantissement	3 619 406	40,9460
30 mars 2020	Par Bel 2 SAS, personne morale liée à Euris, administrateur	Action	Options d'achat	10 412 700	-

ACTIONS NANTIES

53 538 794 actions inscrites au nominatif étaient nanties au 31 décembre 2019.

Parmi celles-ci, figurent les actions nanties par le groupe Rallye dans le cadre des facilités de crédit mises en place. Au 31 décembre 2019, 53 456 679 actions Casino détenues par Rallye et ses filiales étaient nanties, soit 49,30 % du capital de Casino.

À la date d'ouverture des procédures de sauvegarde des maisons-mères de la Société (Rallye, Foncière Euris, Finatis et Euris), seules 3,3 millions d'actions détenues directement et indirectement par Rallye, soit 3,1 % du capital de la Société, ne sont pas nanties au profit d'institutions financières.

PACTE D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires relatif aux actions de la Société.

7.5. OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS, DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Le Groupe mène depuis de nombreuses années une politique d'association de ses collaborateurs au capital de la Société dans un souci de fidélisation et de motivation. Cette politique, longtemps mise en œuvre au travers de plans d'options d'achat et/ou de souscription d'actions, l'est maintenant au travers de plans d'attribution gratuite d'actions et vise essentiellement, depuis 2014 :

- d'une part, à motiver, renforcer l'engagement et/ou fidéliser les cadres clés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, l'attribution définitive des actions étant alors conditionnée à la présence du bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition d'une durée de trois ans et, sauf exception, à la réalisation de critères de performance appréciés, depuis 2016, sur trois exercices ;
- d'autre part, à récompenser une contribution déterminante à la réussite d'opérations stratégiques et/ou particulièrement complexes. Les actions attribuées gratuitement dans ce contexte correspondent au choix de l'entreprise afin de renforcer l'engagement et la fidélisation, d'attribuer sous forme d'actions de l'entreprise, une partie de la rémunération exceptionnelle allouée au bénéficiaire au titre de la réalisation de l'opération, cette rémunération exceptionnelle étant généralement proportionnelle à la rémunération, l'implication et au niveau de contribution des collaborateurs concernés. S'agissant d'un bonus exceptionnel octroyé à raison de performances constatées, l'attribution définitive des actions est uniquement conditionnée à la seule présence du bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition d'une durée de un à deux ans. Lorsque la durée d'acquisition est inférieure à deux ans, une obligation de conservation des actions est imposée de sorte que la durée cumulée d'acquisition et de conservation soit au minimum de deux ans.

Il est rappelé qu'en 2016, toujours dans le souci de renforcer l'alignement des intérêts des cadres sur ceux des actionnaires, un plan exceptionnel spécifique a été mis en place afin de permettre

aux collaborateurs qui bénéficiaient de plans de rémunération à long terme en espèces en cours ("plans LTI espèces"), notamment de primes exceptionnelles différées au titre d'opérations stratégiques et/ou particulièrement complexes, de renoncer à leurs plans LTI espèces à la faveur de plans d'attribution gratuite d'actions. À ce titre, 235 179 actions ont été attribuées gratuitement le 13 mai 2016, représentant 40 % des 581 226 actions attribuées gratuitement en 2016. Ces attributions étaient, selon les cas, assorties d'un délai de conservation afin de respecter le délai de deux ans.

En 2019, conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2018, votre Conseil d'administration, après avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, a consenti des plans d'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance et/ou présence, portant sur nombre total de 400 755 actions :

- 316 887 actions ont été attribuées par votre Conseil d'administration le 7 mai 2019 représentant 0,29 % du capital à la date de l'attribution ;
- 83 868 actions ont été attribuées par votre Conseil d'administration le 12 décembre 2019 représentant 0,08 % du capital à la date de l'attribution.

Aucune attribution n'a été réalisée au bénéfice du dirigeant mandataire social. Les attributions réalisées sont présentées ci-après.

L'ensemble des plans d'attribution gratuites d'actions en cours de validité portent exclusivement sur des actions existantes sans effet dilutif sur le capital.

Le 27 avril 2020, le Conseil d'administration, après avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé l'attribution de plans portant sur un total de 289 692 actions existantes attribuées sous conditions de performance et/ou de présence.

Options d'achat et/ou de souscription d'actions

Aucune option d'achat et/ou de souscription d'actions de la Société n'a été consentie depuis respectivement 2004 et 2010.

Il n'existait pas de plan d'options d'achat et/ou de souscription d'actions de la Société en cours de validité au 31 décembre 2019.

Attributions gratuites d'actions

Le détail des différents plans en cours de validité au 31 décembre 2019 figure dans le tableau ci-après, étant rappelé que le Président-Directeur général ne peut être bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions et que lors de l'attribution définitive, il sera remis des actions existantes de la Société :

Date Assemblée générale	Date du Conseil d'administration/ Date d'attribution	Date d'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement	Date à compter de laquelle les actions acquises peuvent être cédées	Nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration	Nombre de droits à actions annulés	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement en fin d'exercice
13/05/2016	13/05/2016	13/05/2020	13/05/2020	7 178	3 093	4 085 ⁽¹⁾
13/05/2016	20/04/2017	31/01/2020	01/02/2020	245	0	245 ⁽²⁾
13/05/2016	20/04/2017	20/04/2020	21/04/2022	156 307	72 286	84 021 ⁽³⁾
13/05/2016	20/04/2017	20/04/2022	21/04/2022	5 666	0	5 666 ⁽³⁾
05/05/2017	25/04/2018	01/02/2020	26/04/2020	11 955	5 213	6 742 ⁽²⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2021	16/05/2023	177 117	60 139	116 978 ⁽⁴⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2023	16/05/2023	7 326	473	6 853 ⁽⁴⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2021	16/05/2021	1 500	0	1 500 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/07/2020	14/12/2020	2 630	1 315	1 315 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/08/2020	14/12/2020	4 144	0	4 144 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/12/2020	14/12/2020	13 088	0	13 088 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	14/12/2021	14/12/2021	32 218	6 575	25 643 ⁽²⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2022	08/05/2024	184 608	28 947	155 661 ⁽⁵⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2024	08/05/2024	7 809	0	7 809 ⁽⁵⁾
15/05/2018	07/05/2019	31/01/2021	08/05/2021	15 553	0	15 553 ⁽²⁾
15/05/2018	07/05/2019	31/03/2021	08/05/2021	5 252	0	5 252 ⁽²⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2020	08/05/2021	103 665	0	103 665 ⁽²⁾
15/05/2018	12/12/2019	31/07/2021	13/12/2021	27 626	287	27 339 ⁽²⁾
15/05/2018	12/12/2019	31/10/2021	13/12/2021	8 939	0	8 939 ⁽²⁾
15/05/2018	12/12/2019	12/12/2021	13/12/2021	19 260	0	19 260 ⁽²⁾
15/05/2018	12/12/2019	12/12/2022	13/12/2022	28 043	0	28 043 ⁽²⁾
TOTAL				820 129	178 328	641 801

(1) 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 deux critères de performance de l'entreprise appréciés sur une période de deux ans (2016 et 2017) portant chacun sur 50 % de la dotation initiale : l'évolution du TSR (Total Shareholder Return) comparée à celle d'un échantillon de dix sociétés européennes du Food Retail et l'évolution du ratio moyen d'EBITDA/Chiffre d'affaires du Groupe.

(2) 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.

(3) 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 deux critères de performance de l'entreprise appréciés sur une période de trois ans (2017, 2018 et 2019) portant chacun sur 50 % de la dotation initiale : l'évolution du TSR (Total Shareholder Return) comparée à celle d'un échantillon de neuf sociétés européennes du Food Retail et l'évolution du ratio moyen d'EBITDA/Chiffre d'affaires du Groupe.

(4) 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 deux critères de performance de l'entreprise appréciés sur une période de trois ans (2018, 2019 et 2020) portant chacun sur 50 % de la dotation initiale : l'évolution du TSR (Total Shareholder Return) comparée à celle d'un échantillon de neuf sociétés européennes du Food Retail et l'évolution du ratio moyen d'EBITDA/Chiffre d'affaires du Groupe.

(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 deux critères de performance de l'entreprise appréciés sur une période de trois ans (2019, 2020 et 2021) portant chacun sur 50 % de la dotation initiale : l'évolution du TSR (Total Shareholder Return) comparée à celle d'un échantillon de neuf sociétés européennes du Food Retail et l'évolution du ratio moyen d'EBITDA/Chiffre d'affaires du Groupe.

Au cours de l'exercice 2019, les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place les 6 mai 2014, 13 mai 2016, 14 juin 2016, 14 octobre 2016, 20 avril 2017 et 25 avril 2018 ont donné lieu à l'attribution définitive d'actions dans les conditions suivantes :

Date Assemblée générale	Date du Conseil d'administration/ Date d'attribution	Date d'acquisition définitive des actions à titre gratuit	Date à compter de laquelle les actions acquises peuvent être cédées	Nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration	Nombre de droits à actions annulés	Nombre d'actions attribuées définitivement au cours de l'exercice 2019
22/04/2013	06/05/2014	06/05/2019	06/05/2019	3 750	2 790	960 ⁽¹⁾
13/05/2016	13/05/2016	13/01/2019	13/01/2019	17 610	8 218	9 392 ⁽²⁾
13/05/2016	14/06/2016	14/01/2019	14/01/2019	9 780	0	9 780 ⁽²⁾
13/05/2016	14/10/2016	31/03/2019	01/04/2019	870	0	870 ⁽²⁾
13/05/2016	14/10/2016	01/07/2019	02/07/2019	3 477	1 159	2 318 ⁽³⁾
13/05/2016	20/04/2017	20/04/2019	21/04/2019	9 555	0	9 555 ⁽²⁾
05/05/2017	25/04/2018	26/04/2019	26/04/2020	99 587	0	99 587 ⁽²⁾
TOTAL						132 462

(1) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement était 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.

(2) S'agissant de primes exceptionnelles versées pour partie en espèces et pour partie sous forme d'attribution gratuite d'actions existantes, l'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement était soumise uniquement à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions.

(3) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement était soumise pour deux tiers de la dotation initiale à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise et pour un tiers de la dotation initiale à la réalisation de critères de performance de la société E-Trend : le montant du résultat opérationnel courant (ROC) 2018 et le montant du chiffre d'affaires apprécié à la clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

7.6. COMMUNICATION FINANCIÈRE

La Direction de la communication financière et des relations investisseurs 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, comptables et RSE contribuent en outre à la réalisation du document d'enregistrement universel 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 et conférences téléphoniques pour les 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 d'enregistrement universel et rapport d'activité et de développement durable ;
- site Internet corporate du Groupe.

La Direction de la communication financière et des relations investisseurs 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.

7.7. COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES

La Société a mis en place en 2016 un Comité consultatif des actionnaires afin de faciliter un dialogue régulier et de qualité entre la Société et les représentants de ses actionnaires individuels et, ainsi, d'améliorer la communication de la Société à l'égard de ses actionnaires.

Le Comité est composé de 10 membres dont :

- cinq représentants des actionnaires (deux actionnaires individuels, un ancien salarié actionnaire et deux représentants d'une association d'actionnaires individuels), désignés pour une durée de deux ans ;

- cinq membres permanents représentant la Société (Conseiller du Président, Secrétaire du Conseil d'administration, Direction financière, Direction de la communication financière, Direction juridique des sociétés cotées).

Il est prévu que le Comité se réunisse au moins deux fois par an. Il s'est réuni pour la dernière fois le 24 septembre 2019 et se réunira au cours du premier semestre 2020.



Chapitre

8

Informations complémentaires

8.1. Renseignements de caractère général.....	390
8.2. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	395
8.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration.....	396
8.4. Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel.....	406
8.5. Documents incorporés par référence	407
8.6. Document d'enregistrement universel - Table de concordance.....	408
8.7. Rapport financier annuel - Table de concordance.....	410
8.8. Rapport de gestion du Conseil d'administration - Table de concordance	411
8.9. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise - Table de concordance.....	412

8.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

DÉNOMINATION, SIÈGE SOCIAL ET NUMÉRO DE TÉLÉPHONE

Casino, Guichard-Perrachon

1, cours Antoine Guichard – 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^{er} 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.

8.1.1. Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du Conseil d'administration ⁽¹⁾

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.

⁽¹⁾ Extrait de la dernière version des statuts mise à jour le 13 juin 2019, n'intégrant pas les évolutions législatives de 2019, lesquelles seront prises en compte lors de l'Assemblée générale 2020.

EXERCICE SOCIAL

Du 1^{er} 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.

Le Conseil comprend également, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés, dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux statuts.

■ 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 des administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire** *(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 75 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.

■ Délibérations 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.

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'avaux 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, avaux 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 chapitre 5, "Rapport sur le 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 75 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 Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise) 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 25 mars 2020 (cf. pages 368 et suivantes).

8.1.2. 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.

8.1.3. 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'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, 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 dans le délai prévu à l'article R. 225-85 du Code de commerce.

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 en 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.

8.1.4. 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.

8.2. 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 381 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'actionnariat 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 396 et suivantes.

Les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits pages 335, 336 et 396. En matière d'émission d'actions, les délégations conférées au Conseil d'administration sont indiquées page 379 et en ce qui concerne le rachat d'actions, les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits pages 376 et 377.

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 284 (Risques de liquidité).

Par ailleurs, il n'existe pas d'accord 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.

8.3. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a décidé de regrouper, de préciser et de compléter, s'il y a lieu, les dispositions légales, réglementaires et statutaires qui lui sont applicables.

À cet effet, le Conseil d'administration a établi un règlement intérieur permettant d'intégrer également les principes et les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ("Code AFEP-MEDEF"), ainsi que du guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise auxquels il adhère et d'en organiser la mise en œuvre.

Le présent règlement intérieur décrit ainsi, 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 règles de déontologie des membres du Conseil d'administration.

I. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

ARTICLE 1. NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions pour une durée de trois années. Ils sont rééligibles à terme de mandat. Le Conseil d'administration est renouvelé en partie chaque année.

Les propositions de nominations sont préalablement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations aux paragraphes "Comités techniques – Dispositions communes" et "Comité des nominations et des rémunérations" ci-après.

Les administrateurs devront être choisis en raison de leur compétence, de leur diversité d'expériences, de leur volonté d'être associés au développement du Groupe et ainsi de la contribution qu'ils peuvent apporter aux travaux du Conseil d'administration.

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 prochaine Assemblée générale. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur ne demeure en fonction que le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

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.

Le Conseil d'administration veille à appliquer les principes directeurs du Code AFEP-MEDEF, concernant sa composition et en particulier au regard de la représentation des femmes et des membres indépendants, selon les modalités et critères proposés en particulier par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

La désignation d'administrateurs représentant les salariés est effectuée selon les modalités prévues par le Code de commerce et les statuts de la Société.

ARTICLE 2. RÉUNIONS ET DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et toutes les fois qu'il le juge convenable.

Les convocations sont faites par le Président ou en son nom par toute personne qu'il désigne ; si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des administrateurs 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.

Les réunions se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation.

Un administrateur peut donner mandat à un autre administrateur pour le représenter dans une délibération du Conseil d'administration. Le mandat peut être donné par tout moyen attestant sans ambiguïté de la volonté du mandant. Chaque membre ne peut représenter qu'un seul autre membre. Toutefois, un administrateur participant par visioconférence ou télécommunication au Conseil, dans les conditions ci-après fixées, ne peut pas représenter un autre administrateur.

Les dispositions de l'alinéa précédent sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

Les délibérations du Conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le Président du Conseil d'administration peut autoriser ponctuellement la participation aux délibérations par visioconférence ou par télécommunication d'un administrateur qui en fait une demande motivée.

Les moyens de visioconférence et de télécommunication doivent au moins transmettre la voix du participant et satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant l'identification des administrateurs concernés et leur participation effective à la réunion du Conseil dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue et simultanée. Ils doivent également garantir la confidentialité des délibérations.

Ainsi, la visioconférence doit permettre de visualiser par l'intermédiaire à la fois d'une caméra et d'une transmission simultanée de la voix, les personnes qui assistent par ce moyen au Conseil d'administration. Le dispositif employé doit également permettre tant à la ou aux personnes qui participent par ce moyen qu'aux personnes physiquement présentes à la réunion leur reconnaissance effective et mutuelle.

La télécommunication est l'utilisation d'un système de conférence téléphonique permettant aux personnes physiquement présentes à la réunion et au(x) interlocuteur(s) qui assiste(nt) au Conseil par téléphone de reconnaître, sans aucun doute possible, la voix de chacun des intervenants.

En cas de doute, ou de mauvaise réception, le Président de séance est autorisé à décider la poursuite de la réunion du Conseil sans tenir compte, dans le calcul du quorum et de la majorité, du ou des interlocuteurs dont la présence ou la voix ne peuvent plus être identifiées avec suffisamment de sécurité, à la condition que le quorum demeure suffisant avec les administrateurs restants. En outre, le Président peut également décider d'interrompre la participation au Conseil de l'administrateur concerné en cas de dysfonctionnement technique au cours de la réunion des moyens de visioconférence ou de télécommunication ne permettant plus de s'assurer de la totale confidentialité des délibérations.

Lorsqu'il recourt à la visioconférence ou à la télécommunication, le Président du Conseil d'administration doit s'assurer préalablement que tous les membres invités à assister par l'un de ces moyens, disposent des moyens matériels leur permettant d'assister à la visioconférence ou de participer par télécommunication dans les conditions requises.

En outre, le procès-verbal des délibérations fait part du nom de la ou des personnes ayant assisté au Conseil par visioconférence ou télécommunication et des éventuelles interruptions de séance ou des incidents intervenus.

Les administrateurs participant aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf en ce qui concerne l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion.

Par ailleurs, le Président peut autoriser un administrateur à participer aux réunions par tout autre moyen de télécommunication sans que cette participation ne soit prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le Conseil d'administration peut également autoriser, sans voix délibérative, des personnes non-membres du Conseil d'administration à participer à ses réunions y compris par visioconférence ou télécommunication.

Il est tenu un registre des présences signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance.

La participation des personnes assistant au Conseil par visioconférence ou télécommunication est certifiée sur le registre de présence par la signature du Président de séance.

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires, à l'initiative du Président, le Conseil d'administration peut adopter par voie de consultation écrite les décisions suivantes : (i) la nomination provisoire de membres du Conseil en cas de vacance d'un siège ou lorsque la proportion des administrateurs d'un sexe devient inférieure à 40 %, (ii) l'autorisation des cautions, avals et garanties donnés par la Société, (iii) la mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire, (iv) la convocation de l'assemblée générale, (v) le

transfert de siège social dans le même département, ainsi que (vi) plus généralement, toute décision expressément visée par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Dans ce cas, il est mis à disposition de chaque administrateur le texte des décisions proposées ainsi que les documents nécessaires à l'information des administrateurs. Les administrateurs doivent exprimer leur vote selon les modalités et dans le délai indiqués dans la consultation. Tout administrateur n'ayant pas transmis sa réponse écrite à la consultation au Président du Conseil d'administration dans le délai applicable est réputé ne pas avoir participé à la décision. Toute décision prise par consultation écrite n'est valable que si la moitié au moins des membres du Conseil d'administration ont participé à la décision par la transmission d'une réponse écrite. Les règles de majorité décrites à l'alinéa 6 ci-dessus s'appliquent aux décisions prises par consultation écrite.

Pendant le délai de réponse, les administrateurs ont la faculté de poser par écrit des questions au Président du Conseil d'administration auxquelles il sera répondu.

ARTICLE 3. PROCÈS-VERBAUX

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par un procès-verbal signé par le Président de séance et au moins un administrateur. Le procès-verbal est approuvé lors de la réunion suivante ; à cet effet, il est adressé préalablement en projet à chaque administrateur.

Le procès-verbal fait mention des moyens de télécommunication ou de visioconférence utilisés et du nom de chaque administrateur qui a participé au Conseil d'administration par ces moyens. À ce titre, il fait état de tout incident technique intervenu lors de la séance.

Les décisions du Conseil d'administration résultant de consultations écrites sont constatées par un procès-verbal signé par le Président du Conseil d'administration.

Les copies ou extraits de procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, un Directeur général délégué, l'administrateur temporairement délégué dans les fonctions de Président, le Secrétaire du Conseil, ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

ARTICLE 4. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration peut recevoir une rémunération globale annuelle pour son activité déterminée par l'Assemblée générale.

Le montant de la rémunération ainsi allouée par l'Assemblée générale en application de l'article 22-II des statuts est réparti par le Conseil d'administration, sur proposition ou avis du Comité des nominations et rémunérations, dans les conditions prévues à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, selon les modalités suivantes :

- une partie fixe forfaitaire attribuée à chacun des administrateurs ;
- une partie variable déterminée en fonction des présences effectives aux séances du Conseil laquelle doit être supérieure à la partie fixe ;
- tout membre du Conseil d'administration peut également percevoir une rémunération d'un montant forfaitaire en considération de son expérience spécifique ou de missions particulières qui lui sont confiées.

Le Conseil d'administration fixe, s'il y a lieu, la rémunération du Président et du ou des Vice-présidents du Conseil d'administration. Il peut également allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spéciaux confiés à ses membres.

Les membres du Conseil peuvent se faire rembourser les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs mandats sur présentation des justificatifs.

Chaque administrateur, personne physique ou morale ou représentant permanent, s'engage à détenir, un nombre d'actions de la Société correspondant à un montant au moins équivalent à une année de rémunération au titre de son activité d'administrateur, ces actions pouvant être acquises au moyen de ladite rémunération. Les actions acquises pour satisfaire à cette obligation doivent être détenues sous la forme nominative. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux administrateurs représentant les salariés.

II. Compétence et pouvoirs du Conseil d'administration

ARTICLE 5. MISSIONS ET POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration exerce les missions qui lui sont dévolues conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration fixe également le mode d'exercice de la Direction générale de la Société, assumée soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une personne physique, administrateur ou non, nommée par le Conseil et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts. À cette fin, il dispose notamment d'un droit d'information et de communication et il a la faculté de se faire assister de Comités techniques spécialisés.

Il veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme. Il s'attache à promouvoir la création de valeur de l'entreprise à long terme.

■ A – Pouvoirs propres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède en particulier 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. Il délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Il établit annuellement le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, notamment, la politique de rémunération des mandataires sociaux prévue par l'article L.225-37-2 du Code de commerce qui figure dans ledit rapport.

Il convoque les Assemblées générales, et peut, sur délégation, procéder à l'émission de valeurs mobilières.

■ B – Autorisations préalables du Conseil d'administration

Outre les autorisations préalables expressément prévues par la loi concernant les cautions, avals ou garanties au nom de la Société et les conventions réglementées visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé, à titre de mesure d'ordre interne, de soumettre à son autorisation préalable certaines opérations de gestion réalisées par la Société en considération de leur nature ou de leur montant ainsi qu'il est précisé dans le paragraphe "La Direction générale" ci-après.

Ainsi, le Conseil d'administration doit autoriser toutes les opérations susceptibles 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 commerciaux de nature à engager, de manière significative, l'avenir du Groupe ou lorsqu'elles dépassent le montant unitaire de 500 millions d'euros.

Le Conseil d'administration a également consenti, dans ce cadre, des autorisations globales annuelles figurant dans le paragraphe "La Direction générale" ci-après.

ARTICLE 6. INFORMATIONS ET COMMUNICATIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À toute époque de l'année, le Conseil d'administration opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Les membres du Conseil d'administration sont informés préalablement à la réunion du Conseil, des éléments indispensables, sous réserve de leur disponibilité et en fonction de l'état d'avancement des dossiers, à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration.

Le Conseil est informé et examine de manière régulière l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, des risques majeurs, tels que les risques financiers, opérationnels, sociaux et environnementaux, les politiques de gestion des risques, la situation financière, la trésorerie ainsi que tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société. Le Directeur général communique au Conseil d'administration au moins une fois par trimestre les informations suivantes :

- 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 ;
- 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.

Les membres du Conseil reçoivent également les informations relatives à l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Entre les séances du Conseil, les administrateurs reçoivent toutes les informations importantes concernant la Société et notamment tout document diffusé par la Société aux actionnaires.

ARTICLE 7. LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Président atteint par la limite d'âge fixée par les statuts se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

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.

ARTICLE 8. LA DIRECTION GÉNÉRALE

En vertu de l'article L. 225-56 du Code de commerce, le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Cependant, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à son autorisation préalable, à titre de mesure d'ordre interne, les opérations suivantes :

- toutes opérations susceptibles 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,
 - toute cession 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 15 %

des capitaux propres consolidés, appréciés à la clôture du dernier exercice. Le Directeur général rend compte au plus proche Conseil d'administration des opérations réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de cette dérogation.

L'ensemble de ces dispositions s'appliquent 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.

Le Directeur général peut par ailleurs être autorisé pour une durée renouvelable d'une année, à effectuer dans la limite des montants globaux fixés chaque année par le Conseil d'administration, les opérations suivantes :

- Cautions, avals et garanties

Le Directeur général est autorisé 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.

- Emprunts, lignes de crédits confirmées, avances de trésorerie et tous contrats de financement

Le Directeur général est autorisé à négocier et à mettre en place, en ce compris leurs 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, le Président-Directeur général est autorisé à négocier et à mettre en place, en ce compris leurs reconduction, prorogation ou renouvellement, des avances de trésorerie pour un encours maximal d'un milliard d'euros.

- Émission d'obligations et/ou de titres de créance

Le Directeur général 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 dans le cadre du 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.

En outre, le Directeur général est autorisé à émettre des billets de trésorerie pour un encours maximal de 2 milliards d'euros.

- Rachat d'obligations

Le Président-Directeur général est autorisé à procéder à des rachats d'obligations émises par la Société pour un montant annuel en nominal de 1 milliard d'euros et à en fixer les conditions et modalités.

- Garanties données par Casino sur l'ensemble des engagements de la société Casino Finance

Le Directeur général est autorisé à garantir, sous quelque forme que ce soit (cautions, avals, garanties, y compris garanties à première demande), au nom de la société Casino, Guichard-Perrachon et pour le compte de tiers, tous les engagements pris par la société Casino Finance, au titre :

- de la mise en œuvre d'émission d'obligations, y compris dans le cadre du programme EMTN d'une taille maximale actuelle de 9 milliards d'euros, et/ou de billets de trésorerie et/ou de titres de créance, ainsi que de la conclusion de tous emprunts, lignes de crédits confirmées, contrats de financement et avances de trésorerie dans la limite des mêmes plafonds spécifiques par opération ou par an que ceux fixés ci-dessus pour les autorisations annuelles sur les mêmes objets ;
- des montants dus liés aux opérations de change et aux instruments dérivés rattachés aux contrats-cadres ISDA ou aux conventions FBF conclus par Casino Finance, dans la limite d'un plafond de 100 millions d'euros par banque et dans la limite d'un montant global de 1,2 milliard d'euros.

Cette autorisation est indépendante des autorisations annuelles spécifiques consenties ci-dessus et son utilisation ne s'imputera donc pas sur les plafonds par opération ou par an fixés pour ces dernières.

Le Directeur général peut déléguer tout ou partie des pouvoirs ainsi conférés, sauf en matière d'émission d'obligations ou de titres de créance. Il informera régulièrement le Conseil d'administration de la mise en œuvre des autorisations conférées.

L'ensemble de ces autorisations s'appliquent aux opérations concernant tant la Société que les sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement.

La durée des fonctions du Directeur général est librement fixée par le Conseil d'administration sans pouvoir excéder trois ans. Le Directeur général atteint par la limite d'âge fixée par les statuts, se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

III. Comités

ARTICLE 9. COMITÉS TECHNIQUES – DISPOSITIONS COMMUNES

En application de l'article 19-III des statuts, le Conseil d'administration peut instituer un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Ces attributions ne peuvent avoir pour objet de déléguer à un Comité les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil d'administration. Chaque Comité rend compte de ses missions à la prochaine séance du Conseil d'administration.

Les Comités sont composés de trois membres au moins, administrateurs personnes physiques ou représentants permanents ou censeurs, nommés par le Conseil d'administration. Les membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

La durée du mandat des membres du Comité est fixée par le Conseil d'administration. Le mandat de membre du Comité peut faire l'objet d'un renouvellement.

Le Conseil d'administration désigne un Président, au sein de chaque Comité ; la fonction de Président de Comité ne peut être exercée, sauf circonstances particulières, pendant plus de trois années consécutives.

Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Chaque Comité peut décider d'inviter, en tant que de besoin, toute personne de son choix à ses réunions.

Le procès-verbal de chaque réunion d'un Comité est établi, sauf disposition particulière, sous l'autorité du Président de ce Comité et transmis aux membres du Comité. Il est également mis à la disposition de l'ensemble des membres du Conseil dès son approbation par le Comité. Le Président du Comité rend compte au Conseil d'administration des travaux du Comité.

L'activité réalisée par chacun des Comités fait l'objet d'un exposé dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration.

En cas d'empêchement temporaire du Directeur général, le Conseil d'administration procède, à titre provisoire, à la nomination d'un Directeur général dont les fonctions prendront fin à la date où le Directeur général est de nouveau à même d'exercer ses fonctions.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum des Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ces derniers disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le 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.

Les membres des Comités perçoivent une rémunération spécifique attribuée par le Conseil d'administration sur avis du Comité des nominations et des rémunérations dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'administration est assisté actuellement de trois Comités : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité gouvernance et RSE.

Chaque Comité est doté d'une charte spécifique d'organisation et de fonctionnement, approuvée par le Conseil d'administration.

ARTICLE 10. COMITÉ D'AUDIT

■ 10.1. Composition – Organisation

Le Comité d'audit est composé de trois membres au moins, dont les deux tiers au moins sont indépendants au sens des critères proposés par le Code AFEP-MEDEF, désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres expérimentés en matière financière et de gestion. Il ne peut pas comprendre de dirigeants de la Société.

Le Comité se réunit au moins trois fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent. Les membres du Comité d'audit ont la faculté de participer aux réunions, en cas d'empêchement, par tout moyen de télécommunication. Le Président ou la personne déléguée à cet effet établit pour chaque réunion un ordre du jour communiqué à l'avance à chaque membre du Comité.

Le Comité d'audit peut entendre toute personne de son choix appartenant aux directions fonctionnelles de la Société et de ses filiales, notamment, y compris hors la présence de la Direction générale. Le Comité d'audit peut faire appel dans l'accomplissement de sa mission, à tout conseil ou expert extérieur qu'il jugera utile. Le Comité d'audit a également la faculté d'organiser en tant que de besoin toute réunion spécifique avec les Commissaires aux comptes et les dirigeants de la Société et de ses filiales.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner.

Le Comité d'audit a établi une charte, approuvée préalablement par le Conseil d'administration, décrivant son organisation, son fonctionnement, ses compétences et ses attributions.

■ 10.2. Missions et attributions du Comité d'audit

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit assure, sous la responsabilité du Conseil d'administration, le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il ne comprend pas de dirigeant.

10.2.1. Examen des comptes et des états financiers

Le Comité d'audit a pour mission notamment d'apporter son assistance au Conseil d'administration dans sa mission relative à l'examen et à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Dans le cadre de sa mission de suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière, le Comité d'audit prend connaissance des états financiers annuels et semestriels de la Société et du Groupe et des rapports y afférents avant qu'ils ne soient arrêtés par le Conseil. Il s'assure de leur cohérence avec les informations dont il a par ailleurs connaissance en considérant le caractère approprié des principes et choix comptables utilisés et leur conformité avec les normes comptables en vigueur.

Dans le cadre de sa mission de suivi du processus d'élaboration de l'information financière, il formule le cas échéant, des recommandations pour en garantir l'intégrité.

Il examine les modalités d'arrêté des comptes ainsi que la nature, l'étendue et le résultat des travaux mis en œuvre par les Commissaires aux comptes à cette occasion au sein de la Société et ses filiales.

À ce titre, le Comité d'audit entend les Commissaires aux comptes, y compris, s'il le souhaite, hors la présence des représentants de la Société et reçoit communication de leurs travaux d'analyses et de leurs conclusions.

10.2.2. Commissaires aux comptes

Le Comité d'audit organise la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et est informé de celle mise en œuvre au sein des filiales du Groupe. À ce titre, il examine et formule une recommandation sur les candidatures à présenter à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale, laquelle est portée à la connaissance du Conseil d'administration et élaborée conformément à la réglementation applicable.

Le Comité d'audit s'assure du respect par les Commissaires aux comptes, avec lesquels il a des contacts réguliers, des conditions d'indépendance définies par la législation applicable. Il examine notamment, à ce titre, l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec la Société et ses filiales et formule un avis sur les honoraires sollicités.

Le Comité d'audit approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les Commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau conformément à la législation applicable. Il définit la procédure d'approbation dans les conditions le cas échéant précisées par les autorités compétentes.

Il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

10.2.3. Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Comité d'audit suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Il examine l'exposition de la Société aux risques, financiers et extra-financiers. S'agissant des risques extra-financiers, il peut s'appuyer sur les travaux du Comité Gouvernance et RSE.

Le Comité d'audit examine périodiquement les procédures de contrôle interne et plus généralement les procédures d'audit, de comptabilité ou de gestion en vigueur dans la Société et dans le Groupe auprès du Directeur général, auprès des services d'audit interne, ainsi qu'auprès des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit a également pour mission de se saisir de toute opération ou de tout fait ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation de la société Casino, Guichard-Perrachon ou de ses filiales en termes d'engagements et/ou de risques. Il est chargé de vérifier que la Société et ses filiales sont dotées de services d'audit interne, comptable et juridique, adaptés à la prévention des risques et anomalies de gestion des affaires du Groupe.

10.2.4. Examen préalable des conventions avec les parties liées

Le Conseil d'administration de Casino, Guichard-Perrachon a institué une procédure interne spécifique d'examen préalable par le Comité d'audit, des conventions ou opérations intervenant entre la société Casino, Guichard-Perrachon ou une de ses filiales à 100 % ("Filiale")⁽¹⁾, d'une part, et une partie liée, d'autre part, dont le montant, individuel ou cumulé avec une même partie liée durant un même exercice social, est supérieur (i) à 10 millions d'euros par opération, et au-delà du seuil de 10 millions d'euros en cumul, (ii) à 1 million d'euros par opération.

Sont considérées comme des parties liées :

- (i) toute société contrôlée exclusivement ou conjointement, directement ou indirectement, autres que les Filiales ;
- (ii) toute société mise en équivalence dans les comptes consolidés ;
- (iii) toute société contrôlant, directement ou indirectement, la société Casino, Guichard-Perrachon.

Toutefois, sont exclues de la procédure, les conventions et les opérations avec une partie liée, relatives notamment à des flux commerciaux correspondant aux opérations habituelles s'inscrivant dans le cours normal des affaires du Groupe (exemples : achats/ventes de marchandises, location d'emplacements commerciaux, contrats de franchise ou d'affiliation...), l'octroi ou la rémunération d'une caution ou garantie sauf si la rémunération n'est pas conforme à celle pratiquée usuellement dans le Groupe.

Cette procédure d'examen préalable est régie par une charte spécifique établie par le Comité d'audit et approuvée par le Conseil d'administration.

(1) "Filiale" désigne toute société dont Casino, Guichard-Perrachon détient la totalité des actions déduction faite du nombre minimum d'actionnaires requis pour certaines formes de sociétés, ainsi que du nombre d'actions détenues par les dirigeants et les salariés du Groupe dans la limite de 5 %.

Conformément à la politique de détermination et d'évaluation des conventions courantes mise en place par le Conseil d'administration et régie par une charte spécifique établie par le Comité d'audit et approuvée par le Conseil d'administration, le Comité d'audit assure chaque année une revue des conventions qualifiées de conventions courantes et en fait rapport au Conseil d'administration. Le Comité d'audit examine également chaque année si la politique de détermination et d'évaluation des conventions courantes en vigueur demeure adaptée à la situation de la Société et propose, le cas échéant, au Conseil d'Administration les évolutions nécessaires.

Par ailleurs, le Comité émet son avis dans le cadre de la dérogation aux limitations de pouvoirs de la Direction générale prévue, en cas de situation exceptionnelle, par l'article 8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Aux termes de cette dérogation, le Président-Directeur général peut, 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 Comité d'audit peut mettre en œuvre toute autre mission en liaison avec le rôle qui lui est dévolu à la demande du Conseil d'administration.

Enfin, conformément à la politique de détermination et d'évaluation des conventions courantes mise en place par le Conseil d'administration, le Comité d'audit assure chaque année une revue des conventions qualifiées de conventions courantes et en fait rapport au Conseil d'administration. Le Comité d'audit examine également chaque année si la politique de détermination et d'évaluation des conventions courantes en vigueur demeure adaptée à la situation de la Société et propose, le cas échéant, au Conseil d'administration les évolutions nécessaires.

ARTICLE 11. COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

■ 11.1. Composition – Organisation

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres au moins, dont la majorité au moins est indépendante au sens des critères proposés par le Code AFEP-MEDEF, désignés par le Conseil d'administration. Il ne comprend pas de dirigeant. Toutefois, le Président du Conseil d'administration est associé à la procédure de sélection des nouveaux administrateurs.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent. Les membres du Comité ont la faculté de participer aux réunions, en cas d'empêchement, par tout moyen de télécommunication. Le Président ou la personne déléguée à cet effet établit pour chaque réunion un ordre du jour communiqué à l'avance à chaque membre du Comité.

Le Comité des nominations et des rémunérations dispose, en relation avec le Directeur général, de la collaboration de la Direction des Ressources humaines du Groupe, en particulier lors de l'information du Comité sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Le Comité pourra faire appel dans l'accomplissement de sa mission à tout conseil et expert extérieur qu'il jugera utile.

Le Comité des nominations et des rémunérations rendra compte au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entendra y donner.

■ 11.2. Missions et attributions du Comité des nominations et des rémunérations

11.2.1. Missions en matière de rémunérations

Le Comité a pour mission :

- de préparer l'adoption par le conseil d'administration de la politique de rémunération des mandataires sociaux décrivant toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et expliquant le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre ainsi que de veiller à ce que la politique de rémunération des mandataires sociaux soit conforme à l'intérêt social de la Société, contribue à sa pérennité et s'inscrive dans sa stratégie commerciale conformément à la loi ;
- de préparer la fixation de la rémunération du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, et, de proposer, les critères qualitatifs et/ou quantitatifs de détermination de la partie variable de cette rémunération en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale ;
- d'apprécier l'ensemble des autres avantages ou indemnités dont le Directeur général et, s'il y a lieu, le ou les Directeurs généraux délégués bénéficient ;
- de formuler toute proposition et tout avis sur la rémunération de l'activité des administrateurs ou autres rémunérations et avantages des administrateurs et des censeurs ;
- de procéder à l'examen des projets de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou d'actions gratuites à attribuer aux salariés et aux dirigeants du Groupe afin de permettre au Conseil d'administration de fixer le nombre global et/ou individuel d'options ou d'actions gratuites attribuées ainsi que les conditions et modalités d'attribution.

11.2.2. Missions en matière de nomination

Le Comité a pour mission :

- d'examiner la composition du Conseil d'administration ;
- de mettre en œuvre la procédure de sélection des nouveaux administrateurs ou de renouvellement des mandats en cours et ainsi d'examiner les candidatures, au regard des critères et des éléments fixés par le Comité gouvernance et RSE ;
- de formuler les propositions de nomination des membres des Comités spécialisés du Conseil ;
- d'examiner les candidatures aux fonctions de Directeur général et, s'il y a lieu, de Directeur général délégué ;
- d'obtenir communication de toutes informations utiles relatives aux modalités de recrutement, aux rémunérations et aux statuts des cadres dirigeants de la Société et de ses filiales ;
- de procéder à l'évaluation périodique de l'indépendance des administrateurs au regard des critères du Code AFEP-MEDEF ;
- d'examiner le plan de développement humain et de succession ;
- d'émettre un avis sur la nomination de l'Administrateur référent, lequel est choisi parmi les membres du Comité gouvernance et RSE, sur proposition du Président-Directeur général.

ARTICLE 12. COMITÉ GOUVERNANCE ET RSE

■ 12.1. Composition – Organisation

Le Comité gouvernance et RSE est composé de trois membres au moins désignés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, dont au moins les deux tiers sont indépendants, au sens des critères retenus par le Code AFEP-MEDEF. Il ne peut comprendre de dirigeants.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent. Les membres du Comité ont la faculté de participer aux réunions, en cas d'empêchement, par tout moyen de télécommunication. Le Président ou la personne déléguée à cet effet établit pour chaque réunion un ordre du jour communiqué à l'avance à chaque membre du Comité.

Le Comité pourra faire appel dans l'accomplissement de sa mission à tout conseil et expert extérieur qu'il jugera utile.

Le Comité gouvernance et RSE rendra compte au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entendra y donner.

■ 12.2. Missions et attributions du Comité gouvernance et RSE

12.2.1. Missions en matière de gouvernement d'entreprise

Le Comité a pour mission :

- de préparer et d'actualiser le règlement intérieur du Conseil d'administration ainsi que les chartes des Comités spécialisés institués au sein du Conseil, la charte relative aux conventions entre parties liées, ainsi que toute autre charte en vigueur ;
- d'examiner à ce titre l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise (notamment dans le cadre du Code AFEP-MEDEF) et d'identifier les pratiques émergentes ou les développements significatifs de la réglementation et/ou des pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, en France et sur le plan international ;
- de mener des réflexions et de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, et le cas échéant sur les actions à mener ;
- de suivre également les pratiques appliquées en matière de gouvernance par les filiales du Groupe et d'examiner leur cohérence avec celles en vigueur au sein de la Société. Il émettra le cas échéant des recommandations ;
- de préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise ;
- d'examiner annuellement le projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise et de formuler ses observations avant son approbation par le Conseil d'administration.

12.2.2. Missions en matière de déontologie de l'administrateur

Le Comité gouvernance et RSE est appelé :

- à traiter des sujets relatifs à la déontologie applicable aux administrateurs. Il débat dans ce domaine des questions que le Conseil d'administration ou son Président renverrait à son examen ou sur sa propre initiative.

À ce titre, le Comité gouvernance et RSE s'assure de la mise en place d'une Charte de l'administrateur et, le cas échéant, de sa mise à jour régulière ;

- à s'assurer du respect et de la bonne application des règles de déontologie et en particulier celles prévues par la Charte de l'administrateur.

12.2.3. Missions en matière d'évaluation du Conseil d'administration

Dans le cadre des principes de gouvernement d'entreprise, le Comité gouvernance et RSE est chargé de la fixation des modalités et de la mise en œuvre de l'évaluation sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration.

12.2.4. Missions en matière de composition du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Comité gouvernance et RSE évalue périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration et de ses Comités et lui soumet des recommandations concernant toute modification éventuelle.

12.2.5. Missions en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

Le Comité gouvernance et RSE examine, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements et les politiques du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise, la mise en œuvre de ces politiques et leurs résultats et formule au Conseil d'administration tout avis ou recommandation.

Il s'assure, en lien avec le Comité d'audit, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à ces sujets et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires (notamment en matière de prévention et de détection des faits de corruption ou du trafic d'influence).

Le Comité gouvernance et RSE examine les procédures de reporting relatives à l'information extra-financière et les indicateurs clés de performance extra-financière retenus et analyse la participation du Groupe dans les indices extra-financiers.

Le Comité gouvernance et RSE examine l'information communiquée annuellement dans le rapport de gestion au titre de l'information extra-financière en application des dispositions légales et formule ses observations avant son approbation par le Conseil d'administration.

Le Comité gouvernance et RSE examine la politique d'égalité professionnelle hommes/femmes en vue du débat annuel du Conseil d'administration tel que prévu par l'article L. 225-37-1 du Code de commerce.

Le Comité gouvernance et RSE examine également les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes proposés par la Direction Générale. Il revoit les modalités de mise en œuvre de ces objectifs, avec le plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées, ainsi que, chaque année, les résultats obtenus qui lui sont présentés par la Direction Générale.

12.2.6. Missions en matière de gestion des conflits d'intérêts

Le Comité gouvernance et RSE peut se saisir de toute question exceptionnelle qui ferait naître un conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration et rend tout avis et recommandation à cet égard.

IV. L'administrateur référent

ARTICLE 13. L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

L'Administrateur référent est désigné, sur proposition du Président-Directeur général et après avis du Comité des nominations et rémunérations, parmi les membres indépendants du Comité gouvernance et RSE.

L'Administrateur référent est chargé de veiller à ce que l'exercice des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général n'altère pas le bon fonctionnement du Conseil d'administration, par exemple en matière d'information des administrateurs, d'ordre du jour et d'organisation des délibérations.

À cet effet, l'Administrateur référent pourra, s'il y a lieu, saisir à tout moment le Comité gouvernance et RSE sur les sujets qui pourraient poser difficulté.

L'Administrateur référent peut assister aux réunions des Comités dont il n'est pas membre et a accès à leurs travaux et aux informations qui sont mises à leur disposition.

L'Administrateur référent présente tous les ans au Comité gouvernance et RSE une note sur les conditions d'exercice respectif des deux fonctions de Président et de Directeur général.

Le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de l'Administrateur référent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions.

V. Censeurs

ARTICLE 14. LES CENSEURS

L'Assemblée générale ordinaire peut nommer des censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi les actionnaires. Le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'un censeur sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale.

Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq. La durée de leur fonction est de trois années. Ils sont indéfiniment rééligibles.

Tout censeur est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de 80 ans.

Les censeurs assistent aux réunions du Conseil d'administration ; dans ce cadre ils font part de leurs observations et avis et prennent part 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 juge convenable.

VI. Charte de l'administrateur

ARTICLE 15. PRINCIPES

Chacun des administrateurs doit pouvoir exercer son mandat dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité.

Conformément aux principes de la gouvernance d'entreprise, chaque administrateur exerce ses fonctions de bonne foi, de la façon qu'il considère la meilleure pour promouvoir la Société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

Chaque administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir sa liberté d'analyse, de jugement, de décision, d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui.

ARTICLE 16. INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Avant d'accepter sa mission chaque administrateur doit prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à sa fonction, les Codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que des prescriptions particulières à la Société résultant des statuts et du présent règlement intérieur.

Les administrateurs ont le devoir de demander l'information nécessaire dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. À cet effet, ils doivent réclamer dans les délais appropriés au Président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers et secteurs d'activité, ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale ainsi que sur des aspects comptables ou financiers afin de parfaire ses connaissances. Les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

ARTICLE 17. DÉFENSE DE L'INTÉRÊT SOCIAL – ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Bien qu'étant lui-même actionnaire, chaque administrateur est le représentant de tous les actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société.

Chaque administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou des sociétés du Groupe.

Chaque administrateur s'engage à vérifier que les décisions de la Société ne favorisent pas une catégorie d'actionnaires au détriment d'une autre.

Chacun des administrateurs informera le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait, directement ou indirectement, être impliqué. Il est tenu de s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés.

Chaque administrateur doit consulter le Président avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou obligation pouvant le ou la placer dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel. Le Président peut saisir le Comité gouvernance et RSE ou le Conseil d'administration de ces questions.

ARTICLE 18. CONTRÔLE ET ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les administrateurs doivent être attentifs à la répartition et à l'exercice des pouvoirs et responsabilités respectifs des organes de la Société.

Les administrateurs doivent vérifier qu'aucune personne ne puisse exercer sur la Société un pouvoir discrétionnaire sans contrôle ; ils doivent s'assurer du bon fonctionnement des Comités techniques créés par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration organise une fois par an un débat sur son fonctionnement.

Le Conseil d'administration procède également à une évaluation régulière de son propre fonctionnement, qui est confiée à l'initiative du Président du Conseil d'administration au Comité gouvernance et RSE.

Les administrateurs indépendants se réunissent au moins une fois par an, hors la présence du Président du Conseil d'administration et de la Direction générale, pour débattre sur tout sujet. Ces sessions sont présidées par l'Administrateur référent.

ARTICLE 19. PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS – CUMUL DE MANDATS

Chaque administrateur est tenu de se conformer aux dispositions légales en vigueur régissant le cumul des mandats, ainsi qu'aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Chaque administrateur informe la Société des mandats exercés dans d'autres sociétés françaises ou étrangères. Il porte à la connaissance de la Société tout nouveau mandat ou responsabilité professionnelle dans les meilleurs délais. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives dans la Société, il doit en outre recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.

Chacun des administrateurs doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il veillera à être assidu et à assister à toutes les réunions du Conseil d'administration, aux Assemblées générales d'actionnaires et aux réunions des Comités dont il fait partie.

ARTICLE 20. CONFIDENTIALITÉ

Les administrateurs, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil d'administration, sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et de ses Comités.

Les informations à caractère non public communiquées à un membre du Conseil d'administration dans le cadre de ses fonctions lui sont données *intuitu personae*. Il doit en protéger personnellement la confidentialité et ne doit les divulguer en aucun cas. Cette obligation s'impose également aux représentants d'une personne morale administrateur, ainsi qu'aux censeurs.

ARTICLE 21. DÉTENTION D'ACTIONS – TRANSACTIONS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Toutes les actions de la Société détenues par un administrateur, ses enfants mineurs non émancipés ou son conjoint non séparé de corps, doivent être inscrites en compte nominatif. Par ailleurs, chaque administrateur informe la Société du nombre de titres de la Société qu'il détient au 31 décembre de chaque année, lors de toute opération financière, ou à tout moment sur demande de la Société.

Chaque membre du Conseil d'administration s'engage à se conformer aux dispositions du Code de déontologie boursière relatif à la prévention de l'utilisation d'informations privilégiées et aux opérations sur titres dont le texte lui a été communiqué, et à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

En particulier, en application de l'article 19 du règlement (UE) n° 589/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, chaque administrateur est tenu d'informer l'Autorité des marchés financiers et la Société des opérations effectuées sur les instruments financiers de la Société, dans les conditions précisées par le Code de déontologie boursière. Sont également concernées les personnes étroitement liées aux membres du Conseil d'administration. Les membres du Conseil doivent notifier aux personnes qui leur sont étroitement liées leurs obligations déclaratives et notifier à la Société la liste de ces personnes et la mettre à jour.

L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur le fait qu'ils sont susceptibles d'être détenteurs d'informations privilégiées et qu'ils doivent s'assurer, avant toute opération sur les instruments financiers de sociétés, de ne pas être en situation d'initié.

Ainsi, tel que précisé dans le Code de déontologie boursière, en cas de détention d'une information privilégiée, les administrateurs et les censeurs doivent notamment s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, ou par personne interposée, toute opération sur les instruments financiers auxquels se rapporte l'information privilégiée, ou les instruments auxquels ces instruments financiers sont liés, ou de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'aura pas été rendue publique.

Par ailleurs, chaque membre du Conseil doit également s'abstenir de réaliser, pour son compte propre ou pour le compte d'un tiers, directement ou indirectement, toute transaction se rapportant aux instruments financiers de la Société pendant le délai de 30 jours précédant la publication des comptes semestriels et annuels et pendant le délai de 15 jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel de la Société, ainsi que le jour desdites publications des comptes annuels, semestriels et du chiffre d'affaires trimestriel.

VII. Adoption du règlement intérieur

Le présent règlement intérieur a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 décembre 2003. Sa dernière mise à jour a été approuvée par délibération du 25 mars 2020.

8.4. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Responsable du Document d'enregistrement universel

Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel

“J’atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d’enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d’omission de nature à en altérer la portée.

J’atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. J’atteste également que le rapport de gestion, figurant aux pages 20 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 d’enregistrement universel ainsi qu’à la lecture d’ensemble du document”.

Le 28 avril 2020
Jean-Charles Naouri
Président-Directeur général

8.5. DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement (EU) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels de la Société ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document de Référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2019, sous le numéro de dépôt D.19-0238, respectivement aux pages 2 à 36, 43 à 150, 151 à 179, 37 à 42 et 147 à 150.

- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels de la Société ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document de Référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2018, sous le numéro de dépôt D.18-0282, respectivement aux pages 2 à 32, 33 à 134, 135 à 163, 34, 136 et 164 à 168.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents de Référence sont accessibles au siège social de la Société et sur le site Internet www.groupe-casino.fr.

8.6. DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL – TABLE DE CONCORDANCE

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant le Règlement (CE) n°809/2004 de la Commission, et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques :

	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1. Identité des personnes responsables	406
1.2. Déclaration des personnes responsables	406
1.3. Déclaration d'experts	255
1.4. Déclaration relative au dépôt du document	354
2. Contrôleurs légaux des comptes	406
3. Facteurs de risques	259 à 295
4. Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	390
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	390
4.3. Date et constitution et durée de vie de l'émetteur	390
4.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation applicable, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone du siège social et site web	390
5. Aperçus des activités	
5.1. Principales activités	2, 28 à 32, 77, 157
5.2. principaux marchés	2, 28 à 32, 77, 157
5.3. Évènements importants dans le développement des activités	4 à 13, 21, 22
5.4. Stratégie et objectifs	34
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	n/a
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	n/a
5.7. Investissements	28 à 32
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	35 à 39
6.2. Liste des filiales importantes	17
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	2, 20, 28, 50 à 149, 156 à 180
7.2. Résultat d'exploitation	2, 23 à 39, 48, 49, 157
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	2, 134 à 140, 168 et 169, 378 à 387
8.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	52 et 53, 77 à 80, 157
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	2, 27 et 28, 113 à 133, 167, 171 à 174
8.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	130 à 132, 174
8.5. Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7	118, 173

	Pages
9. Environnement réglementaire	390
10. Information sur les tendances	
10.1. Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	29 à 32, 33, 34, 144, 177
10.2. Tendances, incertitude, contrainte, engagement ou évènement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	34, 144, 177, 274 et 275
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	n/a
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
12.1. Conseil d'administration et direction générale	301 à 311
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale	347 à 352
13. Rémunérations et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	356 à 369
13.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	170
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats	312 à 334
14.2. Contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales	n/a
14.3. Informations sur les comités du Conseil d'administration	339 à 345
14.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	301
14.5. Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités.	n/a
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés	199
15.2. Participations et stock-options	98 à 100, 359, 385 à 387
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	206
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	381, 382
16.2. Existence de droits de vote différents	380
16.3. Contrôle direct et indirect – Déclaration relative au contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire	381
16.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
17. Transactions avec des parties liées	39, 144, 348 à 350, 353
18. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
18.1. Informations financières historiques	2, 48 à 149, 155 à 180, 407
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	40 à 47, 151 à 154
18.4. Informations financières <i>proforma</i>	n/a
18.5. Politique de distribution des dividendes	374
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	141 à 144, 290
18.7. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n/a
19. Informations complémentaires	
19.1. Capital social	378
19.2. Acte constitutif et statuts	390 à 394
20. Contrats importants	38, 114 à 120, 172 à 175
21. Documents disponibles	390

8.7. 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 d'enregistrement universel, 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 :

	Pages
Comptes sociaux	155 à 180
Comptes consolidés	48 à 149
Rapport de gestion	411
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	406
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	151 à 154, 40 à 47
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	412
Observations des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	153

8.8. 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 d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'administration prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce :

	Pages
Situation et activité de la Société et du Groupe	
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe (situation d'endettement)	2 à 39
Activités et résultats de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2 à 39
Indicateurs clés de performance de nature financière	28
Indicateurs clés de nature non financière	14, 15
Événements intervenus depuis la clôture de l'exercice	33
Description des principaux risques et incertitudes	259 à 295
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et stratégie bas-carbone mise en œuvre	271, 272, 287
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	260 à 270
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers, Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, Indication sur l'utilisation des instruments financiers	271, 272 et 284 à 286
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social en France	n/a
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	34
Activités en matière de recherche et de développement de la Société	35
Délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	36
Succursales existantes de la Société	37
Informations environnementales, sociales et sociétales	
Déclaration de performance extra-financière	189 à 192
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre	217 à 220
Information sur la prévention du risque technologique	n/a
Actionnariat et capital	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuil	381 à 384
Autocontrôle	381
Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	382
Participation des salariés au capital de la Société	384
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	375 à 377
Attribution gratuite et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	385 à 387
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n/a
Autres informations	
Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement	374
Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	374
Condammations de la Société pour pratiques anticoncurrentielles	n/a
Pertes supérieures à la moitié du capital social	n/a
Prêts consentis à des microentreprises, à des petites ou moyennes entreprises ou à des entreprises intermédiaires avec lesquelles la Société entretient des liens économiques	n/a
Document et rapport joints au rapport de gestion	
Tableau des résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	178
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	412

8.9. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce :

	Pages
Informations visées par l'article L.225-37 -3 I du code de commerce	
▪ Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2019 au Président-Directeur général	356 à 360
▪ Rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de 2019 aux mandataires sociaux non exécutifs	365 à 367
Informations visées par l'article L. 225-37-2 du code de commerce	
▪ Politique de rémunération du Président -Directeur général au titre de l'exercice 2020	356, 362 à 364
▪ Politique de rémunération 2020 des mandataires sociaux non exécutifs	367 et 368
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	312 à 334
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale visées à l'article L.225-37-4 du code de commerce	353
Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital	379
Procédure de revue des conventions courantes par le Conseil	349 et 350
Modalités d'exercice de la Direction générale	308
Composition du Conseil	301, 302
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	335 à 352
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes	303 à 305 ; 311
Limitation des pouvoirs du Directeur général	309
Code de gouvernement d'entreprise	301, 352
Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	393
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	395

**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 toute information sur la mise au nominatif des actions, s'adresser à :

BNP Paribas Securities Services – CTO

Relations actionnaires
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 PANTIN Cedex
Tél. : + 33 (0)1 40 14 31 00
lundi à vendredi de 8h45 à 18h00
Mail : paris.bp2s.service.actionnaires.nominatif@bnpparibas.com

Casino, Guichard-Perrachon

Société anonyme au capital de 167 886 006,48 €

Siège social


1, cours Antoine Guichard
CS 50306
F-42008 Saint-Étienne Cedex 1
Tél : + 33 (0)4 77 45 31 31
Fax : + 33 (0)4 77 45 38 38 554 501 171
RCS Saint-Étienne

Bureaux à Paris

148, rue de l'Université
75007 Paris
Tél. : + 33 (0)1 53 65 64 00

www.groupe-casino.fr

Réalisation : groupe Casino

Conception / réalisation :  MAKHEIA

Impression : DEJA LINK

Ce document est imprimé sur du papier couché satin certifié PEFC





GROUPE CASINO

1, Cours Antoine Guichard - CS 50306 - 42008 SAINT-ÉTIENNE Cedex 1
Tél.: +33 (0)4 77 45 31 31 - Fax: +33 (0)4 77 45 38 38

groupe-casino.fr

 [@Groupe_Casino](https://twitter.com/Groupe_Casino)